

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SISTEMA DE CUSTEIO PARA A ÁREA DE COBRANÇAS DE
INADIMPLENTES DE UM BANCO DE VAREJO

Autor: Cristiano Lucio Lima

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do título
de especialista em MBA em Finanças
Corporativas.

Orientador: Professor Pedro Steiner

CURITIBA

2005

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE TABELAS	6
APRESENTAÇÃO.....	7
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVO DO TRABALHO	8
1.2 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS	9
1.3 METODOLOGIA.....	9
CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICO- EMPÍRICA	11
2.1 DEFINIÇÕES BÁSICAS	11
2.1.1 Gasto e Desembolso	11
2.1.2 Custo de Fabricação.....	11
2.1.3 Despesa.....	11
2.1.4 Custo Gerencial.....	12
2.1.5 Perda e Desperdício	12
2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS.....	12
2.3 RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO DA INFORMAÇÃO.....	13
2.4 SISTEMAS DE CUSTOS.....	14
2.4.1 Objetivo do Sistema de Custeio.....	14
2.4.2 Princípios de Custeio	15
2.5 MÉTODOS DE CUSTEIO.....	15
2.5.1 Custo-Padrão.....	15
2.5.2 Centros de Custos	15
2.5.3 Custeio Baseado em Atividades - ABC.....	17
2.6 DEFINIÇÃO E APROFUNDAMENTO DO EMBASAMENTO TEÓRICO	18
2.6.1 Vantagens e Desvantagens.....	18
2.6.2 ABC em Empresas de Serviços.....	19
2.6.3 Função, atividade e tarefa	19
2.6.4 Vetores de Custo	20
2.6.5 ABC e Cultura Organizacional	20
CAPÍTULO 3 – A EMPRESA	21
3.1 MACRO ESTRUTURA.....	21
3.2 DIRETORIA DE COBRANÇA.....	21
CAPÍTULO 4 – CONSTRUÇÃO DO SISTEMA.....	22
4.1 MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES.....	22
4.1.1 Conta Corrente	22
4.1.2 Financiamentos.....	28
4.1.3 Visão Cliente.....	31
4.1.4 Cartões de crédito.....	31
4.1.4 Financiamento de veículos	34

4.1.5 Planejamento.....	37
4.2 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS ÀS ATIVIDADES	38
4.2.1 Gastos Mensais nos Centros de Custos.....	38
4.2.2 Custos das Atividades	41
4.3 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS AOS SERVIÇOS	43
4.3.1 Custos dos Serviços - Abordagem.....	43
4.3.2 Custos dos Serviços – Conta Corrente.....	44
4.3.3 Custos dos Serviços – Financiamentos.....	45
4.3.4 Custos dos Serviços – Cartões de Crédito	45
4.3.5 Custos dos Serviços – Financiamentos de Veículos	46
CAPÍTULO 5 – SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES	48
5.1 LIGAÇÕES ATIVAS E RECEPTIVAS.....	48
5.2 ANÁLISE DE EFICIÊNCIA.....	48
5.2.1 Equipe Externa	49
5.2.1 Equipe Interna.....	50
5.2.3 Equipe de Renegociação Descentralizada e Escritórios Externos	51
5.3 ENVIO DE CARTAS	52
5.4 CONTINUIDADE DO TRABALHO	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – RELAÇÃO CUSTO/BENEFÍCIO DA INFORMAÇÃO	13
FIGURA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS AOS PRODUTOS	16
FIGURA 3 – O ABC	17
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA ÁREA DE COBRANÇA	22
FIGURA 5 – CONTA CORRENTE PRIMEIRO CICLO	23
FIGURA 6 – ENVIO DE CARTAS	24
FIGURA 7 – LIGAÇÃO RECEPTIVA NO <i>CALL CENTER</i>	25
FIGURA 8 – MESA DE RENEGOCIAÇÃO	26
FIGURA 9 – CICLOS 2 A 5 DE CONTA CORRENTE	26
FIGURA 10 – EQUIPE DESCENTRALIZADA	27
FIGURA 11 – 6 OU MAIS CICLOS CONTA CORRENTE	27
FIGURA 12 – FINANCIAMENTOS PRIMEIRO CICLO	29
FIGURA 13 – FINANCIAMENTOS CICLOS 2 E 3	30
FIGURA 14 – FINANCIAMENTOS CICLOS 4 E 5	30
FIGURA 15 – CARTÃO DE CRÉDITO CICLOS 1 E 2	33
FIGURA 16 – CARTÃO DE CRÉDITO CICLO 3	34
FIGURA 17 – FINANCIAMENTO DE VEÍCULOS CICLO 1	35
FIGURA 18 – VEÍCULOS EQUIPE ESPECIALIZADA	36
FIGURA 19 – VEÍCULOS - ESCRITÓRIO TERCEIRIZADO	37
FIGURA 20 – SISTEMA DE DOIS ESTÁGIOS	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – GASTOS DIRETAMENTE ALOCADOS AOS CENTROS	39
TABELA 2 – GASTOS INDIRETOS RATEADOS AOS CENTROS	40
TABELA 3 – GASTO MENSAL DOS CENTROS	41
TABELA 4 – CUSTO DAS ATIVIDADES	42
TABELA 5 – CUSTOS DOS SERVIÇOS DE CONTA CORRENTE	44
TABELA 6 – CUSTOS DOS SERVIÇOS DE FINANCIAMENTOS	45
TABELA 7 – CUSTOS DOS SERVIÇOS DE CARTÕES	46
TABELA 8 – CUSTOS DOS SERVIÇOS VEÍCULOS	47
TABELA 9 – ANÁLISE DE EFICIÊNCIA	49

APRESENTAÇÃO

Pretende-se com este trabalho elaborar as bases de um sistema de custeio para a área de cobranças inadimplentes de um banco de varejo e calcular os custos dos principais serviços na situação atual. Na introdução, reforça-se a importância desta área para o banco e em particular para o ciclo de crédito. Esta não apenas recupera recursos financeiros potencialmente perdidos, mas também tem o relacionamento com o cliente como ponto forte de seu escopo. Objetivos específicos são também explicados neste primeiro capítulo.

Na sequência, são estudados os diversos tópicos que fornecerão o embasamento teórico para a implementação pretendida. Faz-se referência aos conceitos básicos de custos de forma a padronizar a nomenclatura e são definidos os conceitos de sistemas, princípios e métodos de custeio. Ao final, decide-se pelo direcionamento de um dos métodos, justifica-se a escolha e aprofunda-se alguns pontos necessários.

No capítulo 3, a empresa é apresentada, em particular a área foco do trabalho. A seguir, passa-se à implementação do método propriamente dita, seguindo as etapas descritas na revisão teórica.

O capítulo 5 conclui o trabalho com as conclusões e recomendações consideradas relevantes apontadas no decorrer dos levantamentos feitos e da própria implementação do método.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O conceito moderno de uma área de cobranças inadimplentes não se caracteriza essencialmente por se tentar salvar aquilo que tende a ser uma perda. A cobrança é uma etapa importante dentro do ciclo de crédito, fazendo com que a meta principal desta área seja o relacionamento com os clientes da instituição com o objetivo de mantê-los. Grande parte dos clientes recebe serviços desta área durante sua permanência na instituição.

Desta forma, busca-se diversas formas de contatá-los, analisar seu problema, agendar promessas de pagamento, propor acordos caso o devedor esteja em má situação financeira, reestruturar débitos etc. Isto é feito através do *call center* (que pode ser terceirizado ou próprio), envio de cartas simples ou com acordos pré-aprovados, utilização de artifícios como descontos, utilização de renegociadores descentralizados que trabalham nas agências (e viajam frequentemente), utilização de escritórios extrajudiciais que recebem por comissão, entre outros. Para que seja feito um uso racional de todas estas ferramentas e opções é essencial para os gestores, profissionais da área de planejamento da área de cobrança, rica informação dos custos envolvidos em cada uma destas ferramentas, obviamente associada ao benefício que as mesmas trazem. O gasto atual é cerca de R\$80 milhões por ano, com um quadro da ordem de 700 funcionários excetuando-se os terceiros. O tema deste trabalho é o desenvolvimento de um bom sistema de custeio gerencial focando a tomada de decisão, que não existe na instituição financeira na qual se pretende realizar este projeto.

1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo do trabalho é definir qual o melhor sistema de custeio para a área de recuperação de crédito de um banco de varejo, planejar seu desenvolvimento e manutenção e estruturar sua implementação.

A implementação deve alcançar um nível de detalhamento em que seja possível informar aos gerentes o custo atual de cada um dos principais serviços

da área e apresentar um programa de melhoria dos processos que geram estes serviços, baseado no sistema de custeio definido.

Como produtos deste trabalho, portanto, espera-se ter o custo atual dos serviços gerados, parte da própria implementação do sistema de custeio, ações que devem ser tomadas para melhoria de eficiência e redução de perdas, testes que devem ser conduzidos para a obtenção de novas informações para tomada de decisão e políticas a serem adotadas conforme a ocorrência de diferentes cenários.

1.2 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS

Não há a pretensão de se finalizar o sistema de custeio da área em um nível de detalhe que esgote o assunto. Serão escolhidos os principais serviços da área e a partir deles será conduzido o desenvolvimento e implementação do modelo. No entanto, os conceitos teóricos e princípios estudados deverão ser suficientes e adequados para a proposta de um sistema que possibilite este detalhamento e portanto a continuidade do trabalho na empresa. Isto não somente em relação ao mapeamento e estudo de novos serviços e processos mas também em relação à manutenção do que foi implementado. As atividades necessárias para uma correta atualização de dados no sistema serão definidas de forma que o mesmo possa ser utilizado por tempo indeterminado na empresa.

1.3 METODOLOGIA

A abordagem a ser adotada para alcançar os objetivos propostos começa com um estudo, na literatura atual, das possíveis soluções, em termos de sistemas de custeio, para o problema de tomar decisões estratégicas a partir de informações gerenciais de custos. Desde o início serão levadas em consideração as particularidades da empresa e da área para a qual se quer implementar o sistema. Dentre as possíveis soluções levantadas será definida e justificada a mais adequada para o ambiente em questão, ou seja, qual o sistema de custos teórico mais apropriado para esta área de suporte. Isso feito serão levantadas todas as informações necessárias para a construção do sistema. O autor deste

trabalho exerce a função de “coordenador de estratégias” na área de cobranças da instituição financeira. Isso facilita a obtenção dos dados relativos aos custos envolvidos e outras informações já disponíveis na área. Também serão feitas entrevistas com gerentes e analistas do departamento para mapeamento dos processos, definição de quais os serviços mais importantes e outros levantamentos necessários.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICO- EMPÍRICA

2.1 DEFINIÇÕES BÁSICAS

Como as definições de alguns termos não são homogêneas na literatura técnica sobre o assunto, vale fixar a nomenclatura a ser utilizada neste trabalho. Como referência, serão seguidos os mesmos conceitos utilizados por Bornia (2002).

2.1.1 Gasto e Desembolso

Gasto é o valor dos insumos adquiridos pela empresa, independentemente de terem sido utilizados ou não. Desembolso é o ato de pagamento, que pode ocorrer em momento diferente do gasto.

2.1.2 Custo de Fabricação

É o valor dos insumos usados na fabricação dos produtos ou na geração dos serviços da empresa. É de particular interesse a diferença conceitual em relação aos gastos, pois estes são os insumos adquiridos, enquanto o custo de fabricação refere-se àquilo que foi efetivamente utilizado.

Para o caso da fabricação de produtos a teoria mostra o custo como sendo uma soma da mão de obra, da matéria-prima e dos custos indiretos. Na geração dos serviços que aqui serão analisados será necessário adaptar, por analogia, alguns fatores. Entretanto, essencialmente não há um problema conceitual pois são elementos usados diretamente na produção de um serviço, apenas não são classificados como matéria-prima. Quando da descrição dos referidos serviços no capítulo 4 estes fatores serão esclarecidos.

2.1.3 Despesa

Valor dos insumos consumidos com o funcionamento da empresa e não identificados com a fabricação. Não é tão relevante na perspectiva de análise gerencial, que é tratada neste trabalho. Nesta perspectiva pode ser considerado

como custo indireto de fabricação. É de fundamental importância na contabilidade financeira, pois é item discriminado na demonstração dos resultados do exercício.

2.1.4 Custo Gerencial

Como já foi inclusive mencionado no objetivo, no capítulo 1, o próprio termo “custos” está sendo usado neste trabalho referindo-se a custos gerenciais, que engloba o custo de geração dos serviços e a despesa em que a área incorreu.

2.1.5 Perda e Desperdício

Estes dois termos serão utilizados como sinônimos neste trabalho, significando insumos consumidos de forma anormal. A perda ou desperdício pode ser normal (intrínseca ao processo) ou anormal (como por exemplo ineficiência e ociosidade) e será explicitada quando necessário no decorrer do texto.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

As classificações principais dos custos serão aqui definidas com base no trabalho de Bornia (2002) e já contemplando o que isto significa no contexto de serviços.

Custo total é o montante despendido no período. Em alguns momentos é possível que se fale em custo total de um processo. Custo unitário será o custo médio da prestação de um serviço uma vez (uma repetição). Para alguns serviços haverá a necessidade de o custo unitário ser também expresso relativo a um período (via de regra por mês). Estes casos serão detalhados oportunamente.

Custo fixo é aquele que independe do nível de atividade da empresa no curto prazo. Ou seja, para o diagnóstico inicial do custo dos serviços, conforme descrito no objetivo deste trabalho, será considerada a capacidade atual da área em questão. Isto não impede que as propostas de melhoria, um passo adiante, incluam sugestões de alterações na estrutura que agrega este custo fixo no momento atual. Uma outra possibilidade é a sugestão da capacidade mais adequada à luz de um conjunto de cenários possíveis. Os custos variáveis são

aqueles relacionados com a geração dos serviços, crescendo com o aumento de atividade da empresa.

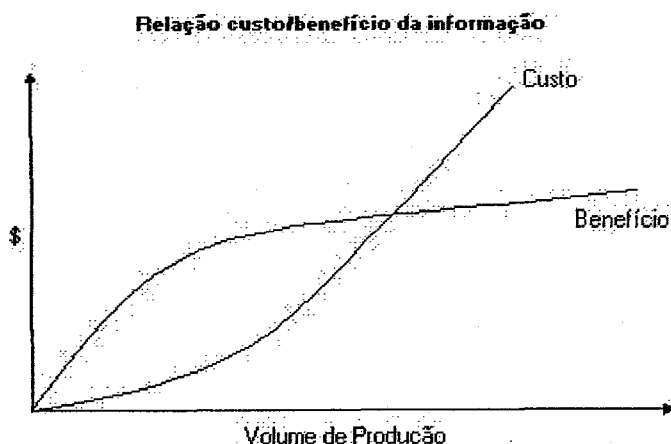
Custos diretos são aqueles facilmente atribuídos a um determinado serviço, processo ou unidade. Em cada um destes três casos o tipo de informação obtido é diferente. Se o objetivo é levantar o custo de um determinado serviço o fato de uma parcela dele ser diretamente apropriada a um processo ou unidade é uma informação que necessita ainda ser trabalhada para se chegar ao número que realmente será útil na tomada de decisão. Custos indiretos são aqueles de difícil atribuição ao serviço. No texto, quando for utilizado este termo será especificado ao que se refere: unidade, processo ou ao próprio serviço. A questão da alocação de custos indiretos é fundamental para o estudo dos métodos de custeio que será feita no decorrer da revisão teórico-empírica.

2.3 RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO DA INFORMAÇÃO

Esta relação é sempre discutida quando da implementação de sistemas de custeio pois a questão “qual o nível de detalhes que o sistema deve ter?” deve ser respondida.

Um modelo que pretende responder esta pergunta está mostrado a seguir.

FIGURA 1 – RELAÇÃO CUSTO/BENEFÍCIO DA INFORMAÇÃO



FONTE: ADAPTADO DE BORNIA (2002)

Neste trabalho serão contemplados de início os serviços principais da área. Tampouco no planejamento para a continuidade do desenvolvimento e da implementação será determinado o nível ideal de detalhes do sistema. A resposta para esta questão, neste caso, virá da necessidade de tomada de decisão gerencial. Se os analistas subordinados a um gerente estiverem ocupados com a implementação de projetos identificados como necessários após as primeiras análises, ou mesmo em atividades fora deste contexto, pode não fazer sentido aprofundar o estudo para se gerar novos projetos e novas demandas de trabalho. É evidente que neste caso a visão dos gerentes da área é decisiva na priorização dos trabalhos.

2.4 SISTEMAS DE CUSTOS

Segundo Bornia (2002) a análise de um sistema de custos pode ser efetuada sob dois pontos de vista. No primeiro analisa-se se o tipo de informação gerada é adequado às necessidades da empresa e quais seriam as informações importantes a serem fornecidas. Essa discussão está totalmente vinculada ao objetivo do sistema, que neste caso é a tomada de decisão estratégica dentro da área de cobranças. A análise do sistema, sob este enfoque, é denominada *princípio de custeio*.

No segundo ponto de vista leva-se em consideração como os dados são processados para a obtenção das informações. Sob este enfoque operacional fala-se de *método de custeio*.

2.4.1 Objetivo do Sistema de Custeio

Tradicionalmente os objetivos dos sistemas de custeio podem ser: a avaliação de estoques, o auxílio ao controle e o auxílio à tomada de decisões. Neste trabalho apenas os dois últimos são relevantes, sendo desta forma condizente com a proposta apresentada no capítulo 1.

2.4.2 Princípios de Custeio

Serão considerados, adaptando as definições de Bornia (2002) para serviços, três princípios de custeio, abaixo descritos.

Custeio por absorção integral: a totalidade dos custos são alocados aos serviços. Este princípio se relaciona fortemente com avaliação de estoques, como suporte à contabilidade financeira.

Custeio variável: apenas os custos variáveis são alocados aos serviços, sempre relativos a um determinado período. São particularmente relevantes para a tomada de decisões no curto prazo, quando os custos fixos não são relevantes.

Custeio por absorção ideal: todos os custos são computados como custos dos produtos, mas aqueles que não são utilizados de forma eficiente, causando desperdícios, não são computados aos serviços gerados. Este princípio se adapta ao auxílio do controle de custos e ao apoio do processo de melhoria contínua.

2.5 MÉTODOS DE CUSTEIO

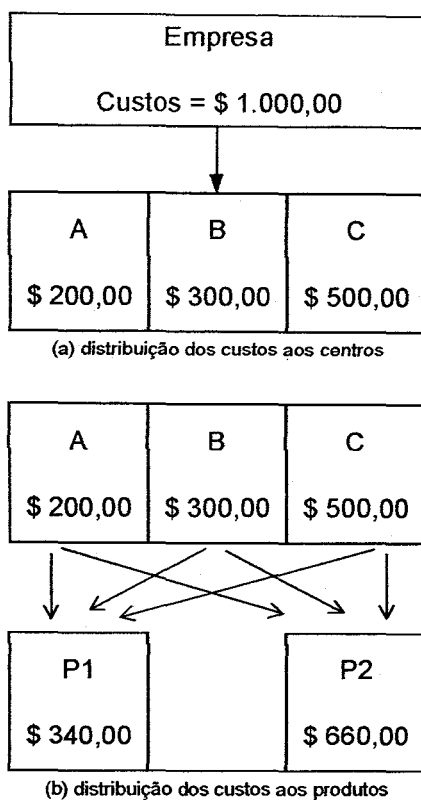
2.5.1 Custo-Padrão

Tem como objetivo principal fornecer suporte para o controle de custos da empresa (BORNIA, 2002). Fornece um padrão de comportamento, de forma a fixar qual seria o montante para se comparar ao efetivamente ocorrido ao final do período. As diferenças são então analisadas.

2.5.2 Centros de Custos

Sua principal característica é a divisão da empresa em centros de custo (BORNIA, 2002). Eles são definidos considerando-se o organograma, as responsabilidades, a localização e a homogeneidade. Diz-se que um setor é homogêneo quando executa um tipo de trabalho que independa do produto ou serviço em que esteja atuando.

FIGURA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS AOS PRODUTOS



FONTE: ADAPTADO DE BORNIA (2002)

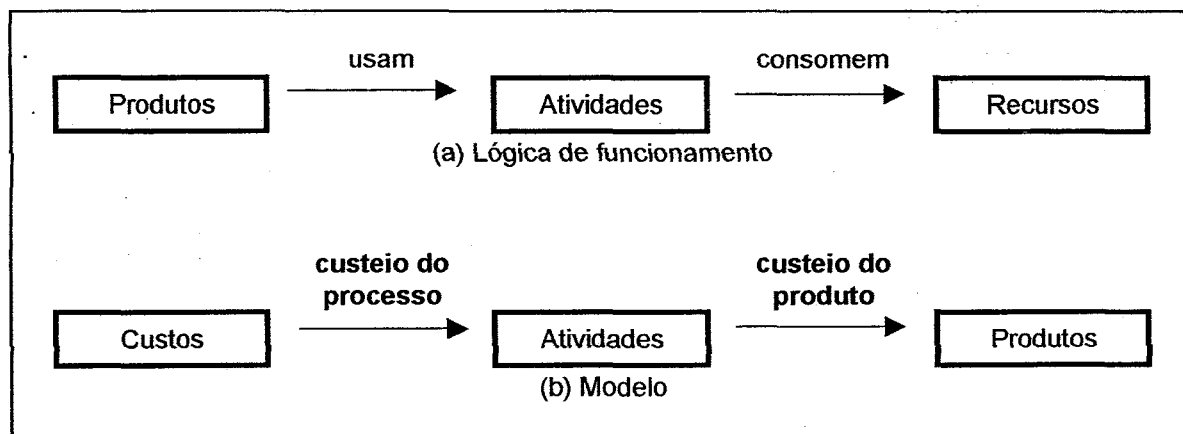
Na verdade pode haver várias fases intermediárias entre as fases (a) e (b) mostradas no esquema. Inicialmente, identifica-se os custos com os centros (distribuição primária). Em seguida, deve-se redistribuir os custos dos centros indiretos até os diretos (distribuição secundária). Na última etapa (distribuição final) os custos são atribuídos aos produtos.

Na distribuição primária devem ser definidas bases para os itens de custo, ou seja, critérios para proceder a alocação dos custos aos centros. Estas bases devem representar da melhor forma possível o uso dos recursos. Na fase seguinte, analisa-se a utilização dos centros indiretos pelos outros. Na distribuição final o critério a ser empregado é uma unidade de medida do trabalho do centro direto, que deve representar o esforço dedicado a cada produto.

2.5.3 Custeio Baseado em Atividades - ABC

A idéia básica do ABC é tomar os custos das várias atividades da empresa e entender seu comportamento, encontrando bases que representem as relações entre os produtos e essas atividades. Desta forma, segundo alguns autores, é possível minimizar um problema crônico dos demais métodos de custeio: a apropriação dos custos indiretos aos produtos utilizando-se rateios cujas bases não são adequadas. Fala-se do ABC como um sistema de duas fases: (1) alocação dos custos às atividades; (2) transferência dos custos aos produtos de acordo com o que cada um utiliza das atividades.

FIGURA 3 – O ABC



FONTE: ADAPTADO DE BORNIA (2002)

A questão da complexidade dos custos é um outro ponto com o qual o método ABC procura contribuir. O conceito acima discutido de custos fixos e variáveis é baseado essencialmente nos volumes produzidos. Muitos itens de custo, entretanto, além dos volumes, variam conforme a variação sofrida pelo conjunto de produtos e serviços da companhia. Com a busca de competitividade e inovação, manutenção e conquista de novos mercados, esta é uma realidade que se encontra na maioria das empresas modernas.

De uma forma simplificada, pode-se considerar quatro fases para a implementação do ABC:

- a. Mapeamento das atividades;

- b. Alocação dos custos às atividades;
- c. Redistribuição dos custos das atividades indiretas até as diretas;
- d. Cálculo dos custos dos produtos.

2.6 DEFINIÇÃO E APROFUNDAMENTO DO EMBASAMENTO TEÓRICO

De acordo com a proposta do trabalho o princípio de absorção ideal, conforme visto no item 2.4.2, é o mais condizente a ser considerado no desenvolvimento do sistema de custeio. Avançando neste raciocínio o melhor método, ou seja, a forma mais adequada de operacionalizar os dados de forma a gerar informações compatíveis com tal princípio, é o ABC.

Esta é uma conclusão obtida com os estudos até aqui feitos, acima apresentados. Para se confirmar e justificar esta escolha, serão abordadas as vantagens e desvantagens do método. Na sequência serão apresentadas referências para a utilização do método em empresas de serviços, e por último aprofundar-se-ão alguns pontos teóricos necessários para sua aplicação.

2.6.1 Vantagens e Desvantagens

Em comparação aos métodos de custeio tradicionais, o ABC como instrumento gerencial apresenta várias vantagens (NAKAGAWA, 1994):

- Critério de rateio para atribuição de gastos indiretos às atividades como última alternativa;
- Identificação de gastos desnecessários, que não agregam valor, através do uso de direcionadores de custos;
- Atribui os custos indiretos aos produtos de forma coerente, utilizando somente os recursos consumidos para a execução de uma atividade;
- Permite a apuração dos custos com maior precisão;
- Constata certas informações gerenciais de custos invisíveis, por exemplo, não disponíveis no custeio tradicional;
- Identifica os processos e atividades, tornando-os visíveis;
- Classifica hierarquicamente as atividades, permitindo identificar aquelas que consomem mais recursos;

- Permite o melhoramento contínuo das tarefas de redução dos custos de *overhead*;
- Facilita a determinação dos custos relevantes.

A única desvantagem visível apontada pelo mesmo autor, que apesar de única pode ser suficiente para inviabilizar a aplicação do método, é o esforço requerido para a identificação das atividades e os detalhamentos necessários (tarefas). Esta restrição será evitada delimitando-se o escopo aos serviços e atividades principais da área, deixando a cargo da demanda gerencial o desdobramento conveniente, estudado caso a caso.

2.6.2 ABC em Empresas de Serviços

Cogan (1994, p. 77) dedica um capítulo de seu livro a esse assunto:

“O propósito deste capítulo é o de mostrar que os conceitos e as vantagens do ABC podem também ser aplicados nas organizações prestadoras de serviços bem como nos processos /atividades de suporte das organizações em geral.”

A alusão às atividades de suporte se encaixa perfeitamente com a área de cobranças de um banco, onde se quer aplicar a metodologia.

Este autor destaca ainda que “usualmente o termo produto se aplica quando se está enfocando um bem de fabricação – na realidade produto pode representar um bem ou um serviço.” Neste mesmo capítulo mostra um exemplo de aplicação do método na área bancária, e refere-se à mesma como organização de serviços que pode ser visualizada como uma verdadeira fábrica.

2.6.3 Função, atividade e tarefa

A necessidade de se conceituar distintivamente o que seja função, atividade e tarefa é salientada por Nakagawa (1994). As atividades de objetivos comuns dentro de uma empresa agrupadas por centro de custos e despesas são denominadas funções. As funções podem ser decompostas e desenvolver um processo de negócio dentro da empresa. Atividades são ações necessárias para atingir metas e objetivos de uma função, e podem ser decompostas em tarefas, subtarefas e operações, que são os níveis de detalhamento de uma atividade.

2.6.4 Vetores de Custo

Os vetores de custo, também chamados de direcionadores de custo ou *cost drivers*, segundo Nakagawa (1994), são transações que determinam a quantidade de trabalho (não a duração) e, através dela, o custo de uma atividade. Definido de uma outra maneira, vetor de custo é um evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos.

São utilizados no ABC para caracterizar duas situações:

- Mecanismo para rastrear e indicar os recursos consumidos pelas atividades, caso em que são chamados de vetores de custos de recursos;
- Mecanismo para rastrear e indicar as atividades necessárias para a fabricação de recursos (ou geração de serviços) para atender os clientes, quando são chamados vetores de custos de atividades.

2.6.5 ABC e Cultura Organizacional

Nakagawa (1994) coloca que, embora conceitualmente muito simples, o ABC pode transformar-se em uma poderosa ferramenta para a mudança de atitudes das pessoas, sendo um facilitador de mudança da cultura organizacional de uma empresa.

Entende-se que uma efetiva mudança de cultura deve ser provocada quando a instituição como um todo adota a metodologia, e por meios de canais formais do departamento de Recursos Humanos haja divulgação e treinamentos. Neste caso trata-se isoladamente de uma área de suporte.

Não é escopo deste trabalho iniciar de forma deliberada um trabalho de conscientização das pessoas para visualização de processos e metodologia ABC. Entretanto, espera-se que com a aceitação inicial da área de planejamento em entender os negócios e tomar decisões com esta visão, as demais divisões passem a incorporar naturalmente alguns destes conceitos. Não apenas pelo direcionamento gerencial, mas também pelos relatórios que circularão e metas que surgirão para algumas equipes.

CAPÍTULO 3 – A EMPRESA

3.1 MACRO ESTRUTURA

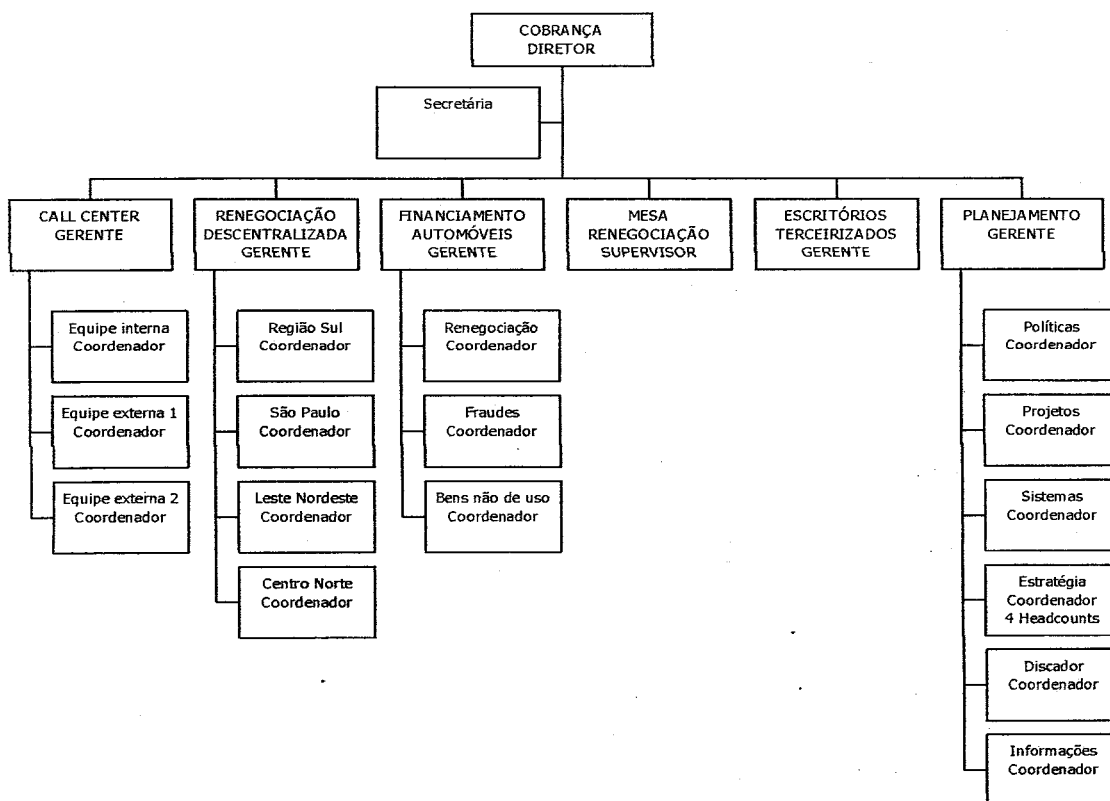
Por tratar-se de assunto estratégico, referente a aspectos mercadológicos, será considerada premissa a não divulgação do nome da instituição. A mesma será tratada aqui como “banco”. Esta é uma norma geral para este tipo de trabalho na empresa. Da mesma forma alguns dados apresentados podem não expressar exatamente a realidade atual, o que em nada interfere nas análises ou distorce as conclusões que aqui serão feitas.

O banco é a empresa chave de uma *holding* composta por uma série de empresas, tais como seguradora, de financiamento ao consumidor e administradora de cartões de crédito. Instituição de grande porte, possui mais de vinte mil funcionários e vários centros administrativos em diferentes cidades do Brasil. O banco dispõe de produtos e serviços financeiros para todos os níveis do mercado. Está presente em vários outros países além do Brasil. O destaque de atuação fica por conta do segmento de varejo, com aproximadamente mil agências no Brasil, tornando o banco amplamente conhecido.

3.2 DIRETORIA DE COBRANÇA

A área específica onde este trabalho será realizado é designada por Diretoria de Cobrança. O diretor desta área é subordinado diretamente do diretor executivo do segmento de varejo, que por sua vez responde à presidência do banco. A missão da área é criar um ambiente que garanta o crescimento de ativos do segmento de varejo trabalhando principalmente para atingir o resultado necessário minimizando as perdas de crédito, atuando fortemente em manutenção de clientes, produtos e *spread* nas primeiras duas faixas de atraso e buscando ativamente a recuperação dos ativos do banco nas demais faixas, com estrito controle de custos operacionais, além de suporte ativo às exigências das áreas de negócio e às estratégias de vendas, garantindo a relação risco x recompensa. No escopo estão pessoas físicas e pessoas jurídicas da categoria micro e pequenas empresas.

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA ÁREA DE COBRANÇA



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

CAPÍTULO 4 – CONSTRUÇÃO DO SISTEMA

Para a construção do sistema de custeio serão seguidas as etapas descritas no item 2.5.3 referentes à implementação do método ABC.

4.1 MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES

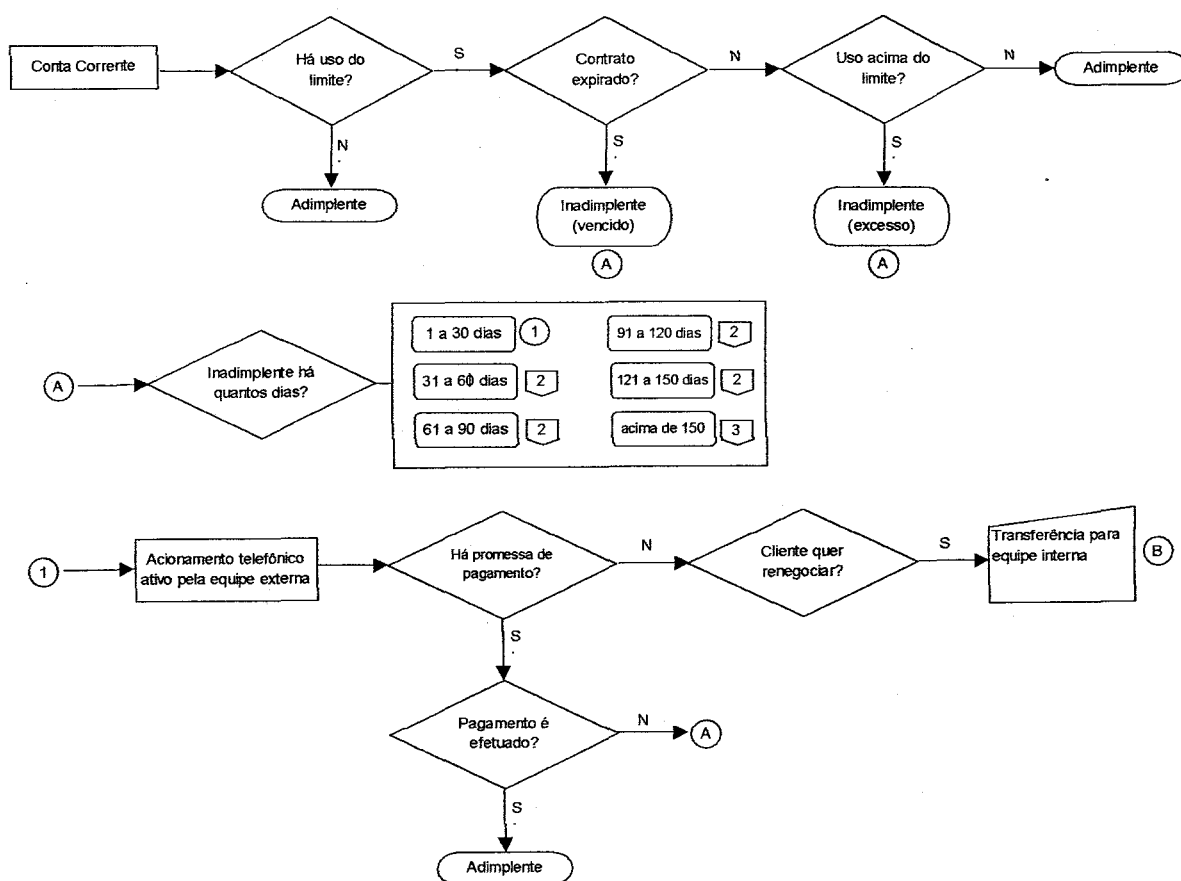
4.1.1 Conta Corrente

O produto conta corrente é um dos produtos mais importantes para conhecer o comportamento de um cliente e seu relacionamento com o banco. É através dela que se pode analisar se o cliente tem na instituição seu principal provedor de recursos financeiros. Um bom exemplo é a averiguação se existe depósito de salário e débitos automáticos vinculados à conta (MOREIRA, 2002). A

própria forma de utilização do mecanismo de crédito vinculado à conta, mais conhecido como cheque especial, revela muito sobre o perfil do cliente.

E é no ciclo de utilização deste crédito pré-aprovado que a área de cobranças tem um papel fundamental: manter o cliente utilizando o limite sempre dentro de sua capacidade de pagamento. Desta forma, o primeiro processo a ser mapeado será o da cobrança de clientes inadimplentes na conta corrente. A figura 5 mostra o início deste processo até 30 dias de atraso, também chamado de primeiro ciclo de atraso.

FIGURA 5 – CONTA CORRENTE PRIMEIRO CICLO



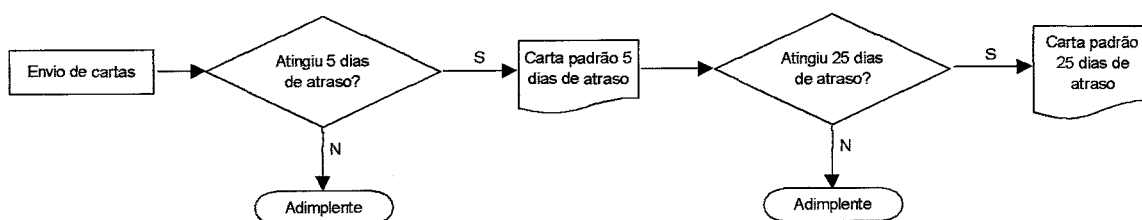
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Os clientes de renda mais alta, que constituem segmento à parte, não são tratados pela área de cobrança. Estes clientes tem atendimento personalizado pelo gerente na agência. A área de cobranças tem o conceito de trabalho

massificado, que não é condizente com esse nível de cliente. Pode-se acrescentar ainda que representam menos de 10% do *portfolio* total do banco e uma proporção consideravelmente ainda menor do *portfolio* em cobrança.

Além do acionamento telefônico ativo, nesta faixa de atraso, há o envio de duas cartas. A carta com 5 dias de atraso é apenas um aviso de que o cliente está em excesso ou com o contrato de cheque especial vencido, e informa que o não pagamento acarretará no bloqueio das outras linhas de crédito que o cliente tem no banco. Já a carta de 25 dias faz um alerta: caso o pagamento não seja feito em 10 dias o cliente terá seu nome incluso nos órgãos de proteção ao crédito, SERASA e SPC.

FIGURA 6 – ENVIO DE CARTAS

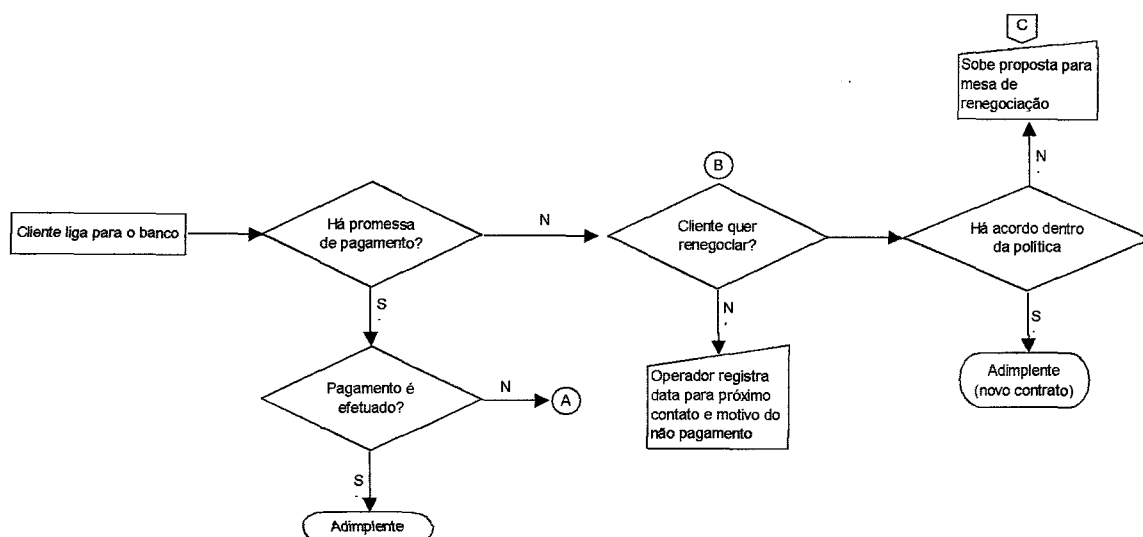


FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Na segunda carta apresentada é informado ao cliente um telefone que o mesmo pode entrar em contato para falar a respeito da dívida, seja tirando dúvidas, fazendo uma promessa de pagamento ou em último caso renegociando a dívida.

O fluxo de uma ligação recebida pelo *call center* está mostrado na a seguir.

FIGURA 7 – LIGAÇÃO RECEPTIVA NO CALL CENTER



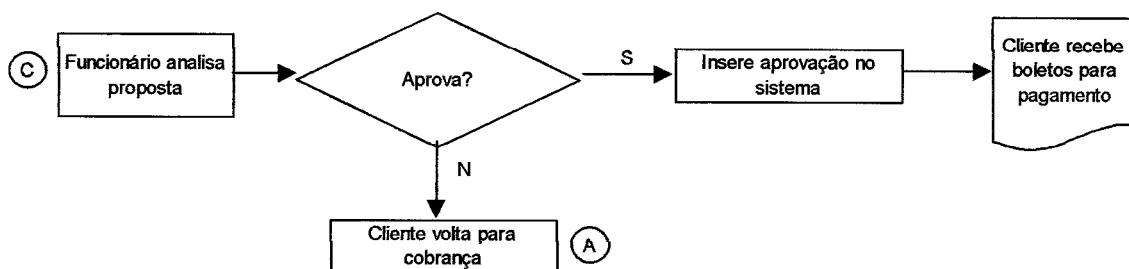
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

A ligação receptiva é feita sempre por um operador da equipe interna. Os operadores da equipe interna são funcionários do banco, melhor treinados e com mais experiência do que aqueles que integram a equipe externa, funcionários terceirizados. Os operadores da equipe externa não estão aptos a renegociar, fazem apenas um trabalho de informação do débito pendente ao cliente e registram a previsão de pagamento ou agendam acionamento futuro.

Durante a renegociação o operador conhece as suas alçadas, em relação ao prazo que pode conceder para pagamento das parcelas de um refinanciamento, taxas de juros que pode aplicar e descontos que pode conceder. O operador tende a dar os menores prazos, taxas e descontos, pois tem metas a cumprir. Entretanto, perder negócios e simplesmente deixar o cliente na situação de descontrole financeiro em que se encontra, tornando-se uma possível perda de crédito e do montante total, não é um bom negócio.

O operador pode colocar no sistema uma proposta com parâmetros fora de sua alçada, mas esta proposta deve ser analisada pela chamada mesa de renegociação, uma equipe de analistas de crédito experientes, que não trata diretamente com o cliente mas critica as propostas executadas fora da política padrão e têm alçada para aprová-las ou não.

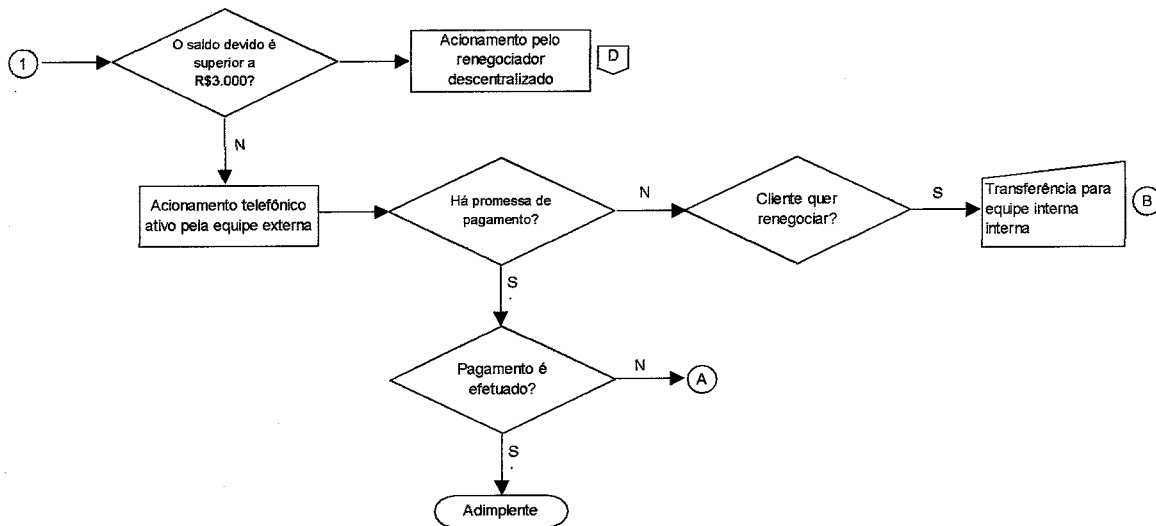
FIGURA 8 – MESA DE RENEGOCIAÇÃO



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Caso este conjunto de esforços não seja suficiente para que o cliente regularize a sua situação, e o mesmo ultrapasse os 30 dias de atraso, um novo fluxo de cobrança é iniciado. Este fluxo é mantido até os 150 dias de atraso. Para cada 30 dias em cobrança se designa um ciclo, desta forma a figura 9 contempla os ciclos de 2 a 5.

FIGURA 9 – CICLOS 2 A 5 DE CONTA CORRENTE

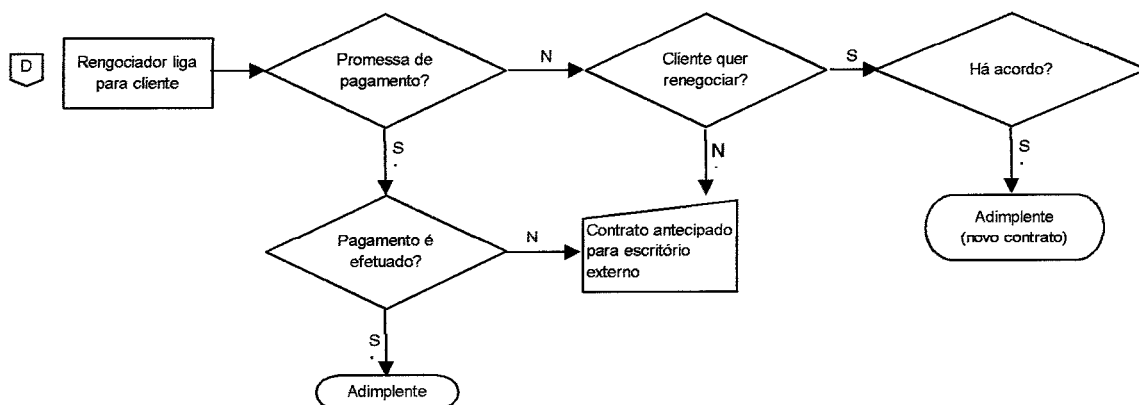


FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Como pode-se depreender do processo mostrado, o que surge de mais importante nesta nova fase de atuação pela cobrança é a presença de uma equipe descentralizada. O foco desta equipe é trabalhar naqueles clientes de risco mais alto, considerando o valor monetário e também a probabilidade de causar uma

perda de crédito. Esta equipe, como pode-se ver no organograma mostrado no capítulo 3, é coordenada através de bases regionais. A atuação é iniciada com um contato telefônico, mas o grande diferencial destes experientes renegociadores são as visitas que podem fazer aos clientes que são alocados à sua carteira. O fluxo específico desta equipe está detalhado a seguir.

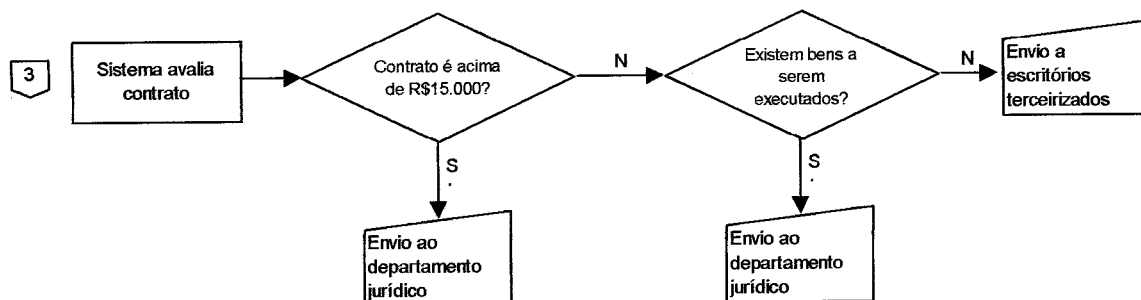
FIGURA 10 – EQUIPE DESCENTRALIZADA



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Se mesmo com várias propostas de acordo e ações dos variados tipos acima vistos o cliente atingir mais de 150 dias em atraso, ou seja, chegar ao sexto ciclo de inadimplência, algumas ações mais severas são tomadas.

FIGURA 11 – 6 OU MAIS CICLOS CONTA CORRENTE



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Quando do envio ao departamento jurídico o contrato sai do escopo da área de cobrança. Os escritórios terceirizados tem perfil de atuação de cobrança não judicial, e recebem exclusivamente por comissão. O custo é, portanto, puramente variável. Os contratos podem ficar indefinidamente nas carteiras destes parceiros, mas a cada 60 dias deixam a carteira do escritório em que estão e são alocados para outro. Desta forma, existe uma motivação em fazer tentativas de recuperação mesmo em faixas tardias de atraso.

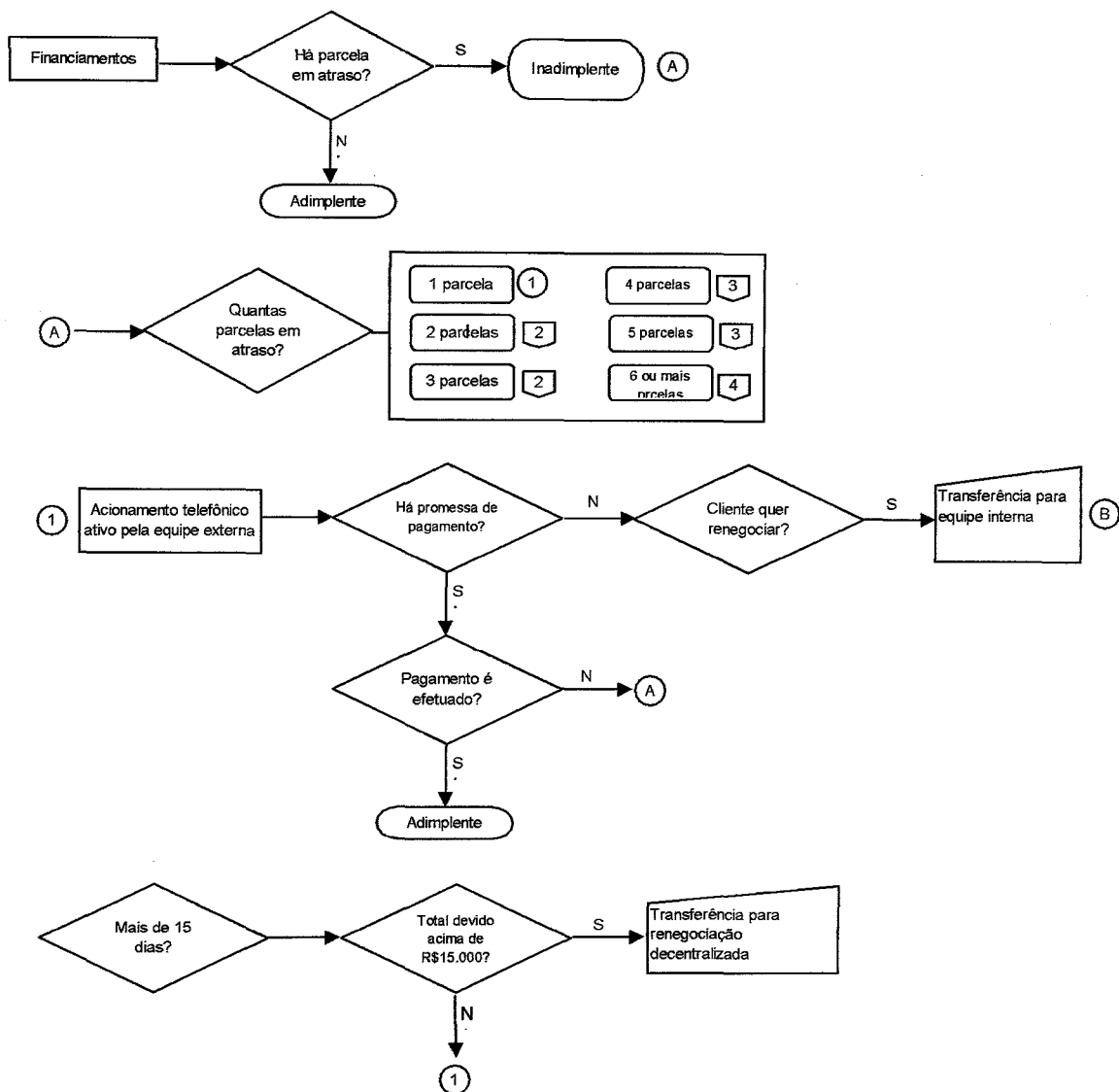
4.1.2 Financiamentos

Os financiamentos aqui tratados são sem garantia. Os financiamentos com garantia (essencialmente automóveis) serão tratados a parte.

Duas podem ser as origens de um financiamento para um cliente: crédito pré-aprovado ou crédito conseguido junto ao gerente da agência. Este último carece ser respaldado pela política firmada pela diretoria de crédito, sendo algumas vezes em caráter de aprovação manual.

A figura 12 apresenta o processo de cobrança do primeiro ciclo de financiamentos. Neste tipo de produto também se usa o critério de ciclos, mas aqui estes são definidos pelo número de parcelas em atraso. É similar ao que se passa em conta corrente porque as parcelas são sempre mensais. Quando há, por exceção, o que o mercado conhece por “balão”, que nada mais é que uma parcela intermediária, um cliente pode ter mais parcelas que ciclos em atraso. Um outro ponto que merece ser destacado é a entrada da equipe descentralizada, com os mais experientes renegociadores da área, a partir de 15 dias de atraso para contratos com valor total devido acima de quinze mil reais.

FIGURA 12 – FINANCIAMENTOS PRIMEIRO CICLO

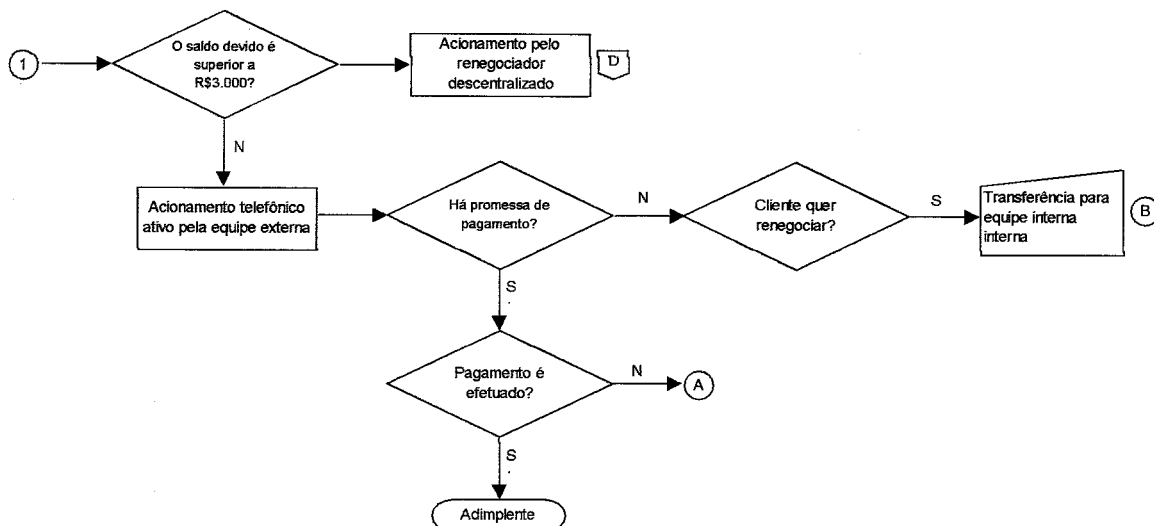


FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Por valor total devido entende-se aquelas parcelas que se encontram vencidas somadas àquelas que ainda estão por vencer.

Os fluxos de ligação receptiva, cartas, renegociação descentralizada e da mesa de renegociação são idênticos para financiamentos e conta corrente, por isso não vamos repetir aqui.

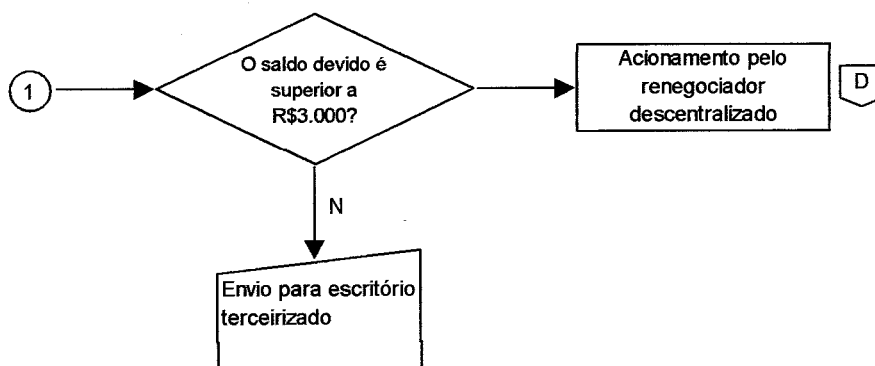
FIGURA 13 – FINANCIAMENTOS CICLOS 2 E 3



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Nos ciclos quatro e cinco, ou seja, de 91 a 150 dias de atraso, deixa de haver esforços por parte da cobrança centralizada, via *call center*, e já existe uma maior participação dos escritórios terceirizados.

FIGURA 14 – FINANCIAMENTOS CICLOS 4 E 5



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

A partir do sexto ciclo existe novamente a decisão de se manter o contrato em um escritório de cobrança terceirizado ou ajuizá-lo. Este fluxo é idêntico, para financiamentos, ao de um contrato de cheque especial mostrado no item anterior.

4.1.3 Visão Cliente

Neste momento cabe uma explicação: Apesar de se estar tratando os produtos de forma isolada é evidente que quando uma determinada equipe trata um cliente que está com mais de um produto em cobrança todos os produtos serão mencionados no contato. Serão registradas promessas de pagamento para todos eles, ou negociações serão propostas agregando o conjunto de contratos.

A isso chamamos visão cliente. Entretanto as estratégias e políticas de cobrança são sempre montadas sobre critérios no nível do contrato.

Ocorre que algumas vezes as decisões para um mesmo cliente são contraditórias pois o mesmo tem dois contratos em cobrança com perfis distintos. Para este caso, como regra geral, pode-se afirmar que o contrato na situação mais crítica define qual será o tratamento ao cliente. Se, por exemplo, o processo de conta corrente destina o cliente à cobrança interna e o financiamento à equipe de renegociação descentralizada, conforme os fluxos acima vistos, esta segunda equipe se torna responsável pelo cliente.

O mais importante é esclarecer que um mesmo cliente jamais receberá duas ligações ou duas visitas pelo fato de ter 2 produtos em atraso. Cabe ainda a observação de que as cartas, por conterem informação específica do produto (como saldo, valor em excesso, parcela em atraso etc.) tem uma visão contrato pura, ou seja, um cliente com dois contratos em cobrança receberá duas cartas.

4.1.4 Cartões de crédito

Quando as formas automatizadas de pagamento eram menos disseminadas, o cheque atendia com eficácia a sua função (MOREIRA, 2002), ao mesmo tempo em que era o único meio do banco sinalizar a qualidade do cliente para o mercado.

Os rótulos criados para distinguir os melhores clientes eram fortemente divulgados na mídia, e ostentados na capa dos talões, nas folhas dos cheques e nos cartões plásticos precursores dos cartões magnéticos atuais, reforçando o *status* do portador.

Esta situação mudou totalmente. O cartão de crédito tem se tornado o principal meio de pagamento no Brasil. O que ocorre hoje no mercado é praticamente um leilão entre as administradoras, concedendo as mais variadas vantagens, benefícios, pontos para trocar por prêmios e descontos na taxa de anuidade. Qualquer cliente que venha a tentar cancelar o seu cartão junto a uma instituição conhecerá os variados argumentos da equipe de retenção.

É neste contexto que se observa um crescimento sólido dos ativos do banco neste produto, mês a mês, nos últimos anos. O volume financeiro gasto pelos portadores de cartão no banco dobrou nos últimos três anos. Enquanto isso, no mesmo período, o aumento de concessão de financiamentos foi da ordem de 20% e os tomadores de cheques especial não cresceram mais do que 10% sua dívida para com a instituição.

Existe uma série de projetos sendo conduzidos, dentro do banco, para melhorar os processos em relação a este produto, dada sua crescente importância. E na área de cobranças não é diferente, várias particularidades do produto anteriormente ignoradas passam a estar constantemente presentes nos planos de ação elaborados pela área de planejamento.

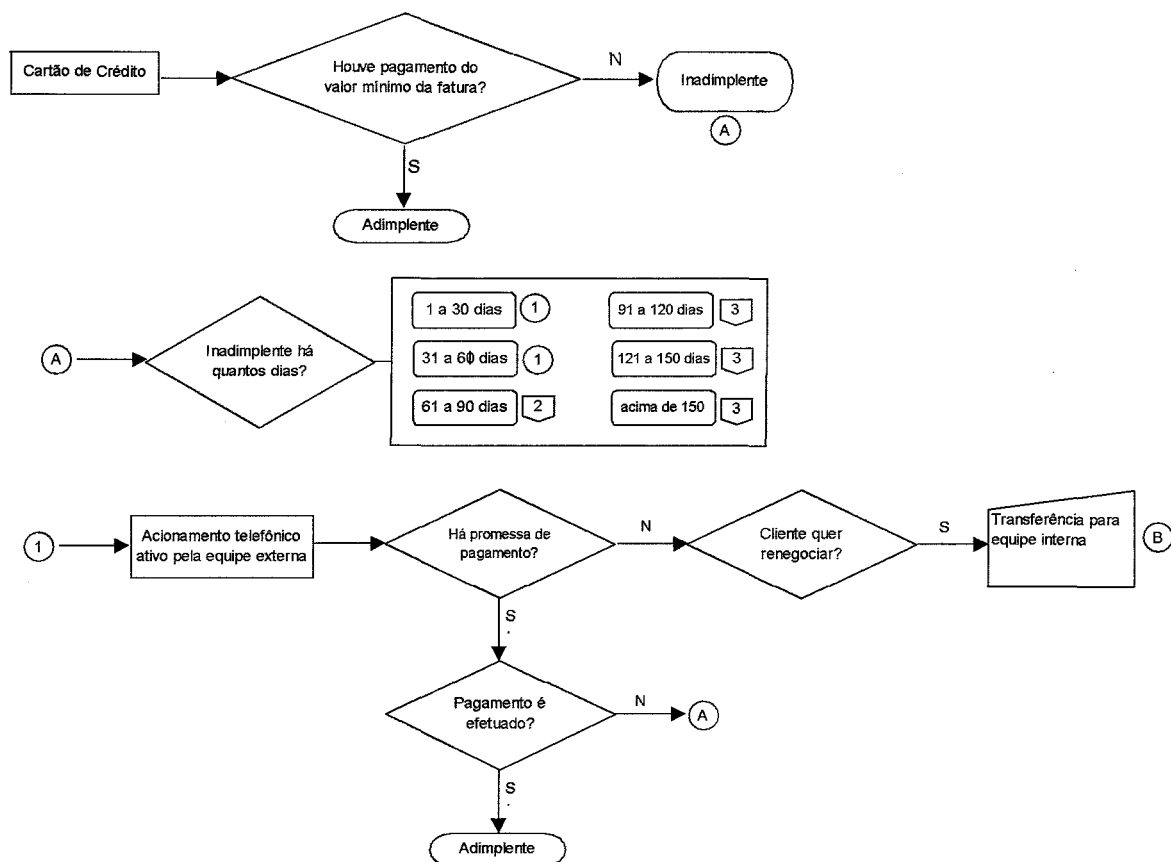
A primeira particularidade relevante é que o processamento das transações é terceirizado e os sistemas utilizados para administração das contas são totalmente distintos daqueles utilizados para conta corrente e financiamentos. Na prática isso afeta pesadamente a cobrança em relação aos sistemas utilizados para renegociação, que não estão disponíveis nas agências. Nos fluxos desenhados a seguir, pode-se perceber a ausência da equipe de renegociação descentralizada no processo.

A figura 15 mostra o fluxo de cobrança para os dois primeiros ciclos.

Os fluxos de envios de cartas, transferência para equipe interna e ligação receptiva no *call center* são idênticos aos de conta corrente.

A figura 16 mostra exclusivamente o terceiro ciclo, quando a cobrança permanece centralizada mas as ações se originam da equipe interna, que dispõe de alçadas para propor refinanciamentos.

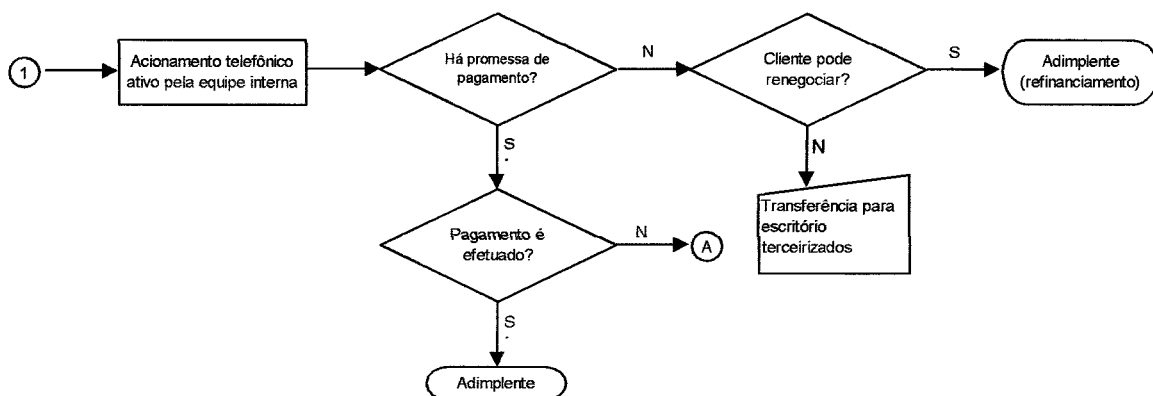
FIGURA 15 – CARTÃO DE CRÉDITO CICLOS 1 E 2



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

A partir de 60 dias de atraso, a última tentativa antes que o cliente tenha seu cartão cancelado é um refinanciamento. Vale ressaltar que apesar de o cancelamento ocorrer apenas ao final do terceiro ciclo de atraso o mesmo é bloqueado já aos 5 dias de atraso para novas compras ou saques.

FIGURA 16 – CARTÃO DE CRÉDITO CICLO 3



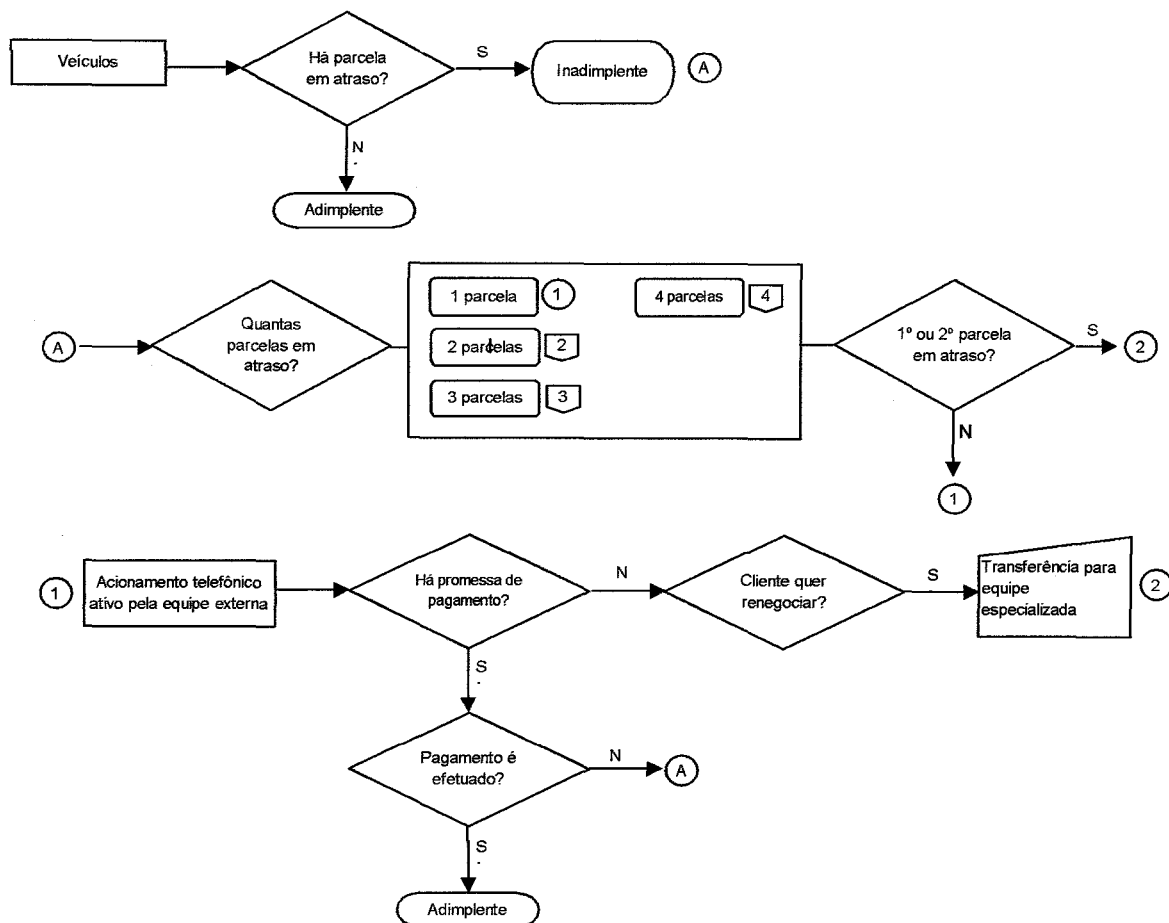
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

A partir do quarto ciclo, 91 dias de atraso, o tratamento para cartões é feito exclusivamente pelos escritórios de cobrança terceirizados.

4.1.4 Financiamento de veículos

Esta modalidade de financiamento vem sendo um dos grandes alvos para crescimento de ativos da instituição. Com uma carteira da ordem de três bilhões de reais e perto de quatrocentos mil veículos financiados a demanda de trabalho para todas as áreas de suporte, inclusive a cobrança, é bastante grande.

FIGURA 17 – FINANCIAMENTO DE VEÍCULOS CICLO 1



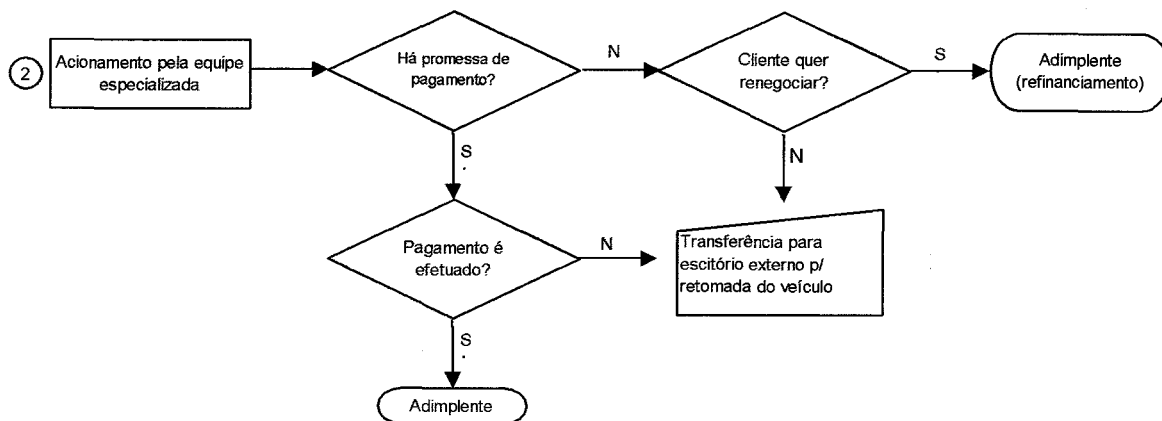
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

A ocorrência de fraudes envolvendo este produto não é incomum. Alguns fraudadores se passam por *dealers* e financiam veículos inexistentes. Falsificam toda a documentação, recebem o dinheiro do banco e desaparecem. Várias práticas vêm sendo adotadas pelos bancos para coibir esses crimes. No caso da cobrança existe um tratamento especial para casos onde a primeira ou a segunda parcela deixam de ser pagas, o que já sinaliza que pode se tratar de uma fraude.

O produto financiamento de veículos utiliza, via de regra, no primeiro ciclo, o *call center* para acionar os inadimplentes. Para os casos que são suspeita de fraude é utilizada a equipe especializada na cobrança deste produto. Caso o cliente tenha mais de uma parcela em atraso, que já significa deterioração real na capacidade de pagamento, uma vez que o financiamento do veículo é um dos

últimos produtos que o cliente deixa ficar em atraso, também é tratado nesta equipe especializada.

FIGURA 18 – VEÍCULOS EQUIPE ESPECIALIZADA

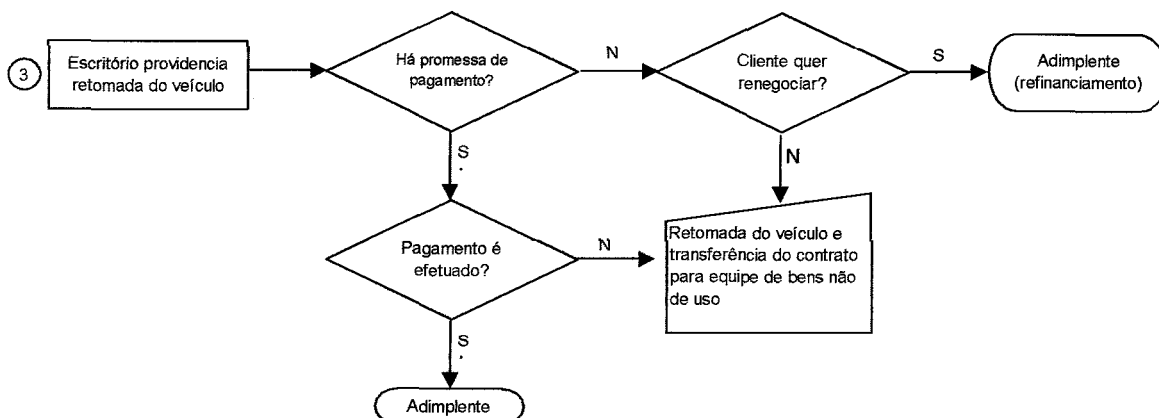


FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Caso as ações acima descritas não tenham efeito, o contrato é enviado para um escritório externo. Diferentemente dos escritórios externos que trabalham com contratos de financiamentos sem garantia, cheque especial e cartões de crédito, focados em uma cobrança extrajudicial, os escritórios para os quais os contratos de financiamentos de veículos são enviados trabalham com advogados que executam todo o processo de retomada do bem, em caso de não pagamento e não renegociação do contrato.

Com o aperfeiçoamento deste processo, aproximadamente no quarto ciclo de atraso este automóvel já está em poder do banco, o qual é tratado pela área de cobrança chamada de bens não de uso, a qual administrará o leilão do bem apreendido.

FIGURA 19 – VEÍCULOS - ESCRITÓRIO TERCEIRIZADO



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

4.1.5 Planejamento

Com os mapeamentos acima apresentados temos definidos os macro-processos da área de cobranças. Se confrontarmos estes macro-processos com o organograma da área podemos perceber que a única área que não entra diretamente nos mesmos é a área de planejamento. Entretanto o custo da mesma deve ser considerado, inicialmente, como parte destas atividades, pela importância no processo. A relevância dos gastos que efetivamente gera será julgada posteriormente.

O fato é que se revermos os desenhos dos fluxos podemos deduzir que a cada decisão tomada está o trabalho da equipe de planejamento. Vejamos os exemplos:

- Contrato vai para o *call center*?
- Na equipe interna ou na equipe externa?
- Vai para a renegociação descentralizada?
- Contrato está fora da política e deve ser reavaliado pela mesa?

A atividade de operação do *call center* exige muito do planejamento, que deve dizer quais são as listas prioritárias, qual a capacidade necessária para que haja tempo de contatar todos os clientes definidos pela estratégia, quais os ramais internos para transferências etc. Também é da equipe de planejamento que sai

toda a parametrização dos sistemas que fazem esta operação ocorrer conforme o previsto, ou seja, conforme os fluxos apresentados. No nível deste trabalho, em que estamos analisando os macro-processos, não abriremos as tarefas específicas desta equipe, mas nas etapas de alocação dos custos às atividades e alocação dos custos aos produtos deveremos utilizar os vetores adequados para que o sistema de custeio possa ser construído neste nível inicial, se os gastos desta equipe forem significativos.

4.2 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS ÀS ATIVIDADES

O cálculo dos custos das atividades corresponde à distribuição primária dos centros de custos (Bornia, 2002). O critério para esta distribuição é que a alocação de custos deve representar o consumo dos insumos pelas atividades da melhor maneira possível.

4.2.1 Gastos Mensais nos Centros de Custos

Os custos a serem distribuídos são os custos indiretos, já que os custos diretos não apresentam dificuldades para serem alocados aos produtos.

Para se chegar aos gastos diretamente alocáveis aos centros de custos conforme descritos no próprio organograma apresentado no capítulo 3, utilizaremos os dados da contabilidade (gastos reais), mas pesquisando e aferindo onde eles realmente estão ocorrendo na situação atual.

De início, tem-se o universo dos gastos mensais da área. A tabela 1 mostra os gastos que foram rastreados e diretamente alocados aos centros de custos, e uma descrição de como foi feito este rastreamento.

TABELA 1 – GASTOS DIRETAMENTE ALOCADOS AOS CENTROS

Item	Descrição do rastreamento	Gasto mensal
Salários	Soma dos salários dos funcionários de cada centro	1.795.444
Horas - extras	Soma das horas -extras realizadas em média, por mês, pelos funcionários de cada centro	27.894
Encargos sociais	Soma dos encargos dos funcionários de cada centro	635.019
Benefícios (obrigatórios ou não)	Soma dos benefícios dos funcionários de cada centro	792.892
Remuneração variável	Projeção mensal com base no que foi recebido no ano passado pelos funcionários de cada centro, sujeito a alterações pois é variável em relação ao atingimento de metas	177.959
Telecomunicação	Gastos diretamente relacionados ao <i>call center</i>	1.101.282
Envio de cartas	Despesa alocada ao call center, pelo conceito de cobrança interna. Na prática será alocada diretamente ao produto	956.085
Custas legais	Alocado ao planejamento por teoricamente haver incorrido em falhas de processo. É alocável aos produtos pela ocorrência em número de contratos	73.504
Treinamento	Projeção mensal conforme os treinamentos previstos no ano para os funcionários de cada centro de custo	9.435
Comissões escritórios	Gastos diretamente relacionados ao centro de escritórios terceirizados	1.042.884
Impostos	A origem desta linha é quase que na totalidade advinda de CPMF: repasses de escritórios terceirizados.	32.089
Total dos custos diretos por rastreamento:		6.644.486

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

A associação centros X gastos não foi levantada diretamente da contabilidade do banco. Há pelo menos duas boas razões para isso:

- Os centros de custos oficialmente utilizados pela diretoria financeira não estão atualizados com a real distribuição de departamentos na área;
- Há diversos ajustes contábeis nos centros de custos atualmente utilizados que podem comprometer a visão gerencial, que é objetivo deste trabalho.

Seguindo raciocínio similar, faz-se a atribuição dos custos indiretos.

Uma dúvida levantada nas entrevistas foi em relação ao custo de inclusão de restritivos (SPC / SERASA). Questionou-se se este gasto não deveria ser levado em conta no trabalho e vale a pena esclarecer. Esta despesa foi historicamente assumida pela Diretoria de Crédito no banco. Sendo assim, como o escopo do trabalho considera apenas aquilo que é da área de cobrança, a inclusão de apontamentos ficou fora dos levantamentos.

TABELA 2 – GASTOS INDIRETOS RATEADOS AOS CENTROS

Item	Método de alocação aos centros	Gasto mensal
Manutenção predial	Rateio pelo número de funcionários	30.582
Processamento de dados	Rateio pelo número de PCs e impressoras de cada centro	34.677
Aluguéis	Rateio por área aproximada das instalações de cada centro	25.793
Materiais	Rateio pelo número de funcionários de cada centro	12.757
Eventos	Rateio pelo número de funcionários de cada centro	12.474
Serviços terceiros	Rateio por área aproximada das instalações de cada centro	6.535
Depreciações TI	Rateio pelo número de PCs e impressoras de cada centro	220.170
Depreciações móveis (inclui ar condicionado)	Rateio pelo número de funcionários	4.984
Total de gastos rateados:		347.972

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Este rateio seguindo um critério simples poderia causar preocupação, uma vez que um dos objetivos de se utilizar a metodologia ABC é evitar distorções causadas por este tipo de prática.

Pode-se perceber, no entanto, que a parcela não alocada diretamente aos centros de custos é relativamente pequena (4,98%) em relação ao total. Ou seja, possíveis pesquisas que poderiam ser feitas para rastrear estes gastos não trariam um benefício proporcional em relação a complexidade deste trabalho. Além disso, os gastos com equipamentos de informática, os principais deste grupo de indiretos (73%), foram rateados por um critério que causa baixa distorção: o próprio número de equipamentos de cada centro.

A depreciação é um elemento importante na contabilidade financeira mas geralmente evitado na gerencial. No entanto vale observar que faz sentido, neste caso, utilizarmos o valor da depreciação dos equipamentos pois refletem com razoável precisão o efetivamente gasto nos centros. O critério de depreciação é similar ao tempo de uso das máquinas.

A apropriação segundo o que foi descrito nas tabelas 1 e 2 resulta na seguinte apuração mensal de gastos para os centros:

TABELA 3 – GASTO MENSAL DOS CENTROS

CENTRO CUSTOS	GASTO MENSAL R\$
1. Call Center	3.223.603
1.1 Equipe interna	2.271.242
1.2 Equipe externa	952.361
2. Renegociação Descentralizada	2.831.523
3. Financiamento Automóveis	121.261
3.1 Equipe especializada	49.437
3.2 Equipe fraudes	43.509
3.3 Bens não de uso	28.315
4. Mesa Renegociação	63.312
5. Escritórios Terceirizados	667.588
5.1 Cobrança extra-judicial	547.427
5.2 Retomada garantias	120.162
Planejamento	85.170
TOTAL (por mês)	6.992.458

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

4.2.2 Custos das Atividades

Da forma em que foram definidos, os centros de custos desenvolvem em um primeiro nível uma única atividade principal, com exceção da equipe de planejamento. Trata-se de uma simplificação possível uma vez que os centros são basicamente equipes responsáveis por uma única e repetitiva atividade.

Pelas entrevistas realizadas com os gestores da área não existe diferença significativa nas repetições das atividades dentro destas equipes. Não por acaso, para aqueles casos específicos em que existe a diferença (por exemplo a renegociação de financiamento de veículos) a equipe foi segregada. A forma de controle do trabalho dentro dos diferentes grupos depende de metas bem definidas que exigem repetição de atividades para que possam ser implantadas.

Pelo que foi visto na tabela 3, a equipe de planejamento, cujas atividades são de difícil alocação às atividades e consequentemente aos produtos, representa apenas 1,41% dos gastos totais da área. Assim sendo, pode-se deixar esta equipe fora do escopo inicial deste trabalho.

Na tabela 4 estão apresentados os custos das atividades. É pertinente a observação de que o termo custos está sendo usado aqui no rigor das definições teóricas apresentadas.

TABELA 4 – CUSTO DAS ATIVIDADES

CENTRO CUSTOS	GASTO MENSAL R\$	Repetições por mês	R\$/atividade
1. Call Center	3.223.603		
1.1 Equipe interna	2.271.242		
<i>Negociação com cliente (centralizada)</i>	1.315.158	233.200	5,64
<i>Envio de cartas</i>	956.085	1.385.670	0,69
1.2 Equipe externa	952.361		
<i>Contato com cliente</i>		549.120	1,73
2. Renegociação Descentralizada	2.831.523		
<i>Negociação com cliente (descentralizada)</i>		59.800	47,35
3. Financiamento Automóveis	121.261		
3.1 Equipe especializada	49.437		
<i>Negociação com cliente (veículo)</i>		2.640	18,73
3.2 Equipe fraudes	43.509		
<i>Análise contrato (veículo)</i>		1.320	32,96
3.3 Bens não de uso	28.315		
<i>Administração processo retomada (veículo)</i>		220	128,71
4. Mesa Renegociação	63.312		
<i>Análise contrato</i>		1.936	32,70
5. Escritórios Terceirizados	667.588		
5.1 Cobrança extra-judicial	547.427		
<i>Pagamento comissão</i>		3.252	168,34
5.2 Retomada garantias	120.162		
<i>Pagamento comissão (veículos)</i>		174	690,59
Planejamento	85.170		
TOTAL (por mês)	6.992.458		

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

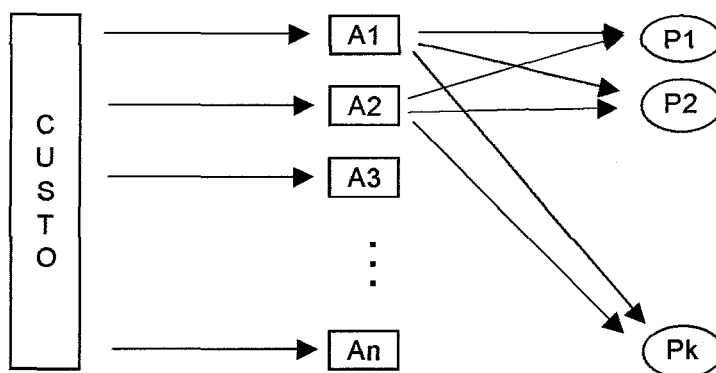
Os volumes levantados e explicitados na tabela (quantidades de repetições) não são simplesmente a média histórica do que tem sido feito nas equipes. Juntamente com os coordenadores das mesmas foi feita uma análise crítica da capacidade possível dentro da equipe com base no número atual de funcionários e usando-se o valor esperado do índice de produtividade. Tampouco trata-se do índice ideal ou alguma espécie de meta ou desafio. É o resultado realmente esperado de um grupo de funcionários em condições normais de trabalho (considerando férias e médias de ausências por vários motivos) e nível de treinamento dentro do possível considerando-se as taxas de *turnover*.

4.3 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS AOS SERVIÇOS

4.3.1 Custos dos Serviços - Abordagem

O ABC procura alocar os custos das atividades aos produtos sem a redistribuição secundária. Bornia (2002) chama este procedimento de “sistema de dois estágios”, o qual será aqui utilizado e está representado a seguir.

FIGURA 20 – SISTEMA DE DOIS ESTÁGIOS



FONTE: ADAPTADO DE BORNIA (2002)

Como já comentado anteriormente, no caso que está sendo abordado os produtos são serviços gerados pela área de cobrança. É o momento da definição destes produtos.

Foi consenso entre os gestores da área que os serviços são gerados diretamente pelas atividades e têm características próprias do produto. O termo “produto” neste caso refere-se ao produto bancário (conta corrente, cartões de crédito e financiamentos) tratados no item 4.1.

No entanto, a simples divisão nestas modalidades não seria suficiente para suportar a tomada de decisões, que é objetivo principal deste trabalho. A estratégia de abordagem dos clientes, além da característica dos produtos, está essencialmente vinculada ao quão avançado é o estágio de inadimplência do cliente. A macro divisão destes estágios é feita na forma de ciclos de cobrança, termo usado com frequência quando do mapeamento dos processos. E nestes mesmos fluxos pode-se perceber a diferença de abordagem conforme o avanço

de um contrato de um ciclo para outro, reiterando a importância de diferenciar o serviço também por este critério.

4.3.2 Custos dos Serviços – Conta Corrente

Seguindo o fluxo de atividades que compõem o processo de cobrança de conta corrente, descrito no item 4.1.1, e o custo de cada atividade anteriormente exposto, temos finalmente o custo de cada serviço de conta corrente, que varia conforme os ciclos em atraso.

TABELA 5 – CUSTOS DOS SERVIÇOS DE CONTA CORRENTE

Serviços Conta Corrente	Repetição média	Custo/ repetição	Custo Total/ciclo
Conta Corrente ciclo 1			8,87
<i>Ligações ativas</i>	1,26	1,73	2,18
<i>Ligações receptivas</i>	0,89	5,64	5,02
<i>Cartas</i>	2	0,69	1,38
<i>Análise contrato</i>	0,009	32,70	0,29
Conta Corrente ciclos 2 a 5			23,41
<i>Ligações ativas</i>	0,81	1,73	1,40
<i>Ligações receptivas</i>	1,31	5,64	7,39
<i>Renegociação descentralizada</i>	0,27	47,35	12,78
<i>Análise contrato</i>	0,056	32,70	1,83
Conta Corrente ciclo 6			
<i>Cobrança extra-judicial</i>		123,40	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

A tabela 5 mostra um dado importante para o cálculo do custo por ciclo: o número médio de repetições necessárias para cobrir a carteira. Não se trata da média histórica, mas sim do número ideal teórico dentro do portfolio atual sob responsabilidade da área de cobranças.

A cobrança extrajudicial, por ser um custo totalmente variável (a comissão só é paga se houver efetiva recuperação do contrato), diferentemente de todas as demais atividades, não pode ser englobada no custo por ciclo. Deve ser sempre analisada, gerencialmente, como uma atividade de natureza diferente daquelas internas do banco.

4.3.3 Custos dos Serviços – Financiamentos

Do fluxo de atividades que compõem o processo de cobrança de financiamentos, descrito no item 4.1.2, e o custo de cada atividade apresentado no item 4.2.2 tem-se o custo de cada serviço de financiamentos, que varia conforme os ciclos em atraso.

TABELA 6 – CUSTOS DOS SERVIÇOS DE FINANCIAMENTOS

Serviços Financiamentos	Repetição média	Custo/ repetição	Custo Total/ciclo
Financiamentos ciclo 1			13,11
<i>Ligações ativas</i>	1,82	1,73	3,15
<i>Ligações receptivas</i>	1,29	5,64	7,28
<i>Cartas</i>	2	0,69	1,38
<i>Análise contrato</i>	0,011	32,70	0,36
<i>Renegociação descentralizada</i>	0,02	47,35	0,95
Financiamentos ciclos 2 a 3			27,10
<i>Ligações ativas</i>	0,83	1,73	1,44
<i>Ligações receptivas</i>	1,36	5,64	7,67
<i>Renegociação descentralizada</i>	0,38	47,35	17,99
<i>Análise contrato</i>	0,072	32,70	2,35
Financiamentos ciclos 4 a 5			22,82
<i>Ligações receptivas</i>	1,36	5,64	7,67
<i>Renegociação descentralizada</i>	0,32	47,35	15,15
<i>Análise contrato</i>	0,081	32,70	2,65
<i>Cobrança extra-judicial</i>		114,50	
Financiamentos ciclo 6			
<i>Cobrança extra-judicial</i>		196,20	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Os conceitos de repetições médias e cobrança extrajudicial seguem a mesma linha apresentada para conta corrente.

4.3.4 Custos dos Serviços – Cartões de Crédito

O cálculo serviços para este produto é relativamente mais simples, por não utilizar renegociação descentralizada e por ser uniforme nos três primeiros ciclos com exceção do envio de cartas, conforme descrito quando do mapeamento de processos.

TABELA 7 – CUSTOS DOS SERVIÇOS DE CARTÕES

Serviços Cartões	Repetição média	Custo/ repetição	Custo Total/ciclo
Cartões ciclo 1			7,94
<i>Ligações ativas</i>	0,69	1,73	1,19
<i>Ligações receptivas</i>	0,91	5,64	5,13
<i>Cartas</i>	2	0,69	1,38
<i>Análise contrato</i>	0,007	32,70	0,23
Cartões ciclos 2 a 3			7,90
<i>Ligações ativas</i>	0,67	1,73	1,16
<i>Ligações receptivas</i>	1,12	5,64	6,32
<i>Análise contrato</i>	0,013	32,70	0,43
Cartões ciclo 4			
<i>Cobrança extra-judicial</i>		87,20	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Os conceitos de repetições médias e cobrança extrajudicial seguem a mesma linha apresentada para os outros produtos.

4.3.5 Custos dos Serviços – Financiamentos de Veículos

Os financiamentos de veículos contam com atividades bastante particulares, conforme descrito quando foi levantado o custo das mesmas.

O custo aparentemente alto no ciclo 3 resulta em uma inadimplência baixíssima, pois a retomada da garantia reduz substancialmente as perdas com este produto.

Os conceitos de repetições médias e cobrança extrajudicial seguem a mesma linha apresentada para os outros produtos.

TABELA 8 – CUSTOS DOS SERVIÇOS VEÍCULOS

Serviços Financiamentos	Repetição média	Custo/ repetição	Custo Total/ciclo
Veículos ciclo 1			19,77
<i>Ligações ativas call center</i>	1,12	1,73	1,94
<i>Ligações ativas equipe especializada</i>	0,56	18,73	10,49
<i>Ligações receptivas (equipe especializada)</i>	0,16	18,73	3,00
<i>Cartas</i>	2	0,69	1,38
<i>Análise contrato (equipe fraudes)</i>	0,09	32,96	2,97
Veículos ciclo 2			27,68
<i>Ligações ativas call center</i>	0,95	1,73	1,64
<i>Ligações ativas equipe especializada</i>	0,97	18,73	18,17
<i>Ligações receptivas (equipe especializada)</i>	0,42	18,73	7,87
Veículos ciclo 3			71,81
<i>Ligações receptivas (equipe especializada)</i>	1,36	18,73	25,47
<i>Retomada do veículo</i>	0,36	128,71	46,34
<i>Cobrança extra-judicial</i>		690,59	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

CAPÍTULO 5 – SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

A estruturação de um sistema de custos e o cálculo dos custos dos serviços da área, objetivos principais deste trabalho, são resultados atingidos e já descritos no capítulo anterior. Todas as etapas propostas foram seguidas conforme metodologia proposta no capítulo 1.

No capítulo 5 serão colocadas as recomendações apuradas no decorrer dos levantamentos de dados e aplicação do método.

5.1 LIGAÇÕES ATIVAS E RECEPTIVAS

Um fato observado como regra geral nas tabelas de composição dos custos por serviço foi que as ligações receptivas aumentam em relação às ativas após o primeiro ciclo, o que contribui para aumento do custo. Três foram os fatores levantados para explicar o fato.

- Envio do CPF do cliente para SPC e SERASA: a carta que informa a negativação ao cliente (enviada aos 25 dias) contém o número de telefone do banco para o cliente entrar em contato;
- Cliente procura negociação diretamente na agência, que informa o número da renegociação centralizada;
- No caso de financiamentos de veículos o cliente tem ciência que está na iminência de perder o bem e tenta um contato para renegociação.

A não ser que um fato novo venha a surgir, não há oportunidade para redução de custos em relação a este aumento. É de interesse do banco que o cliente que queira renegociar entre em contato.

5.2 ANÁLISE DE EFICIÊNCIA

Desde o embasamento teórico, considerou-se que o princípio de custeio mais adequado em relação aos objetivos do trabalho foi o de absorção ideal. Segundo este princípio, a produção boa não deve ser penalizada pelas variações do nível de atividade (KLIEMANN, 2005, p.14).

Dentre os levantamentos feitos durante a aplicação do método tem-se:

- Repetições necessárias de cada atividade por serviço.
- Capacidade estimada de repetições na situação atual por equipe.
- Capacidade necessária para as necessidades de repetições.
- Número de repetições que realmente ocorrem na situação atual.

Os itens “a” e “b” foram utilizados todo o tempo durante a aplicação do método. Quanto aos itens “c” e “d”, no entanto, não houve utilização direta, que cabe agora.

TABELA 9 – ANÁLISE DE EFICIÊNCIA

CENTRO CUSTOS	GASTO MENSAL R\$	Repet teórica por mês	Repet real por mês	Repet Neces por mês	R\$/atividade
1. Call Center	3.223.603				
1.1 Equipe interna	2.271.242				
<i>Negociação com cliente (centralizada)</i>	1.315.158	233.200	188.892	239.700	5,64
<i>Conta Corrente</i>		79.288	64.223	81.300	
<i>Financiamentos</i>		90.948	73.668	91.600	
<i>Cartões</i>		62.964	51.001	66.800	
1.2 Equipe externa	952.361				
<i>Contato com cliente</i>		549.120	505.190	510.850	1,73
<i>Conta Corrente</i>		170.227	156.609	152.650	
<i>Financiamentos</i>		186.701	171.765	170.100	
<i>Cartões</i>		170.227	156.609	168.500	
<i>Veículos</i>		21.965	20.208	19.600	
2. Renegociação Descentralizada	2.831.523				
<i>Negociação com cliente (descentralizada)</i>		59.800	43.654	68.850	47,35
<i>Conta Corrente</i>		21.528	15.715	26.550	
<i>Financiamentos</i>		38.272	10.058	42.300	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Destes dados pode-se depreender que o *call center* externo (terceirizado) tem uma eficiência de 92% em relação ao esperado, contra 81% da equipe interna e apenas 73% da equipe descentralizada.

Além das perdas com ineficiência, puderam também ser observados desperdícios com capacidade ociosa ou falta de capacidade, conforme a equipe.

Novas entrevistas e *brainstormings* com gerentes e coordenadores foram feitos, após a apuração destes números, para se tentar levantar as causas destas perdas.

5.2.1 Equipe Externa

O número de 8% de ineficiência na equipe externa é aceitável, frente ao altíssimo *turnover* com o qual os coordenadores e equipes de treinamento tem que

lidar. Este *turnover* é da ordem de 5,9% ao mês. Isto significa que aproximadamente a cada 18 meses a equipe é inteiramente reformulada. Como a atividade desta equipe é bastante simples, apenas contatos com o cliente sem renegociação, não há maior prejuízo em termos de eficiência.

Os salários dos operadores desta equipe são totalmente determinados pela administração da empresa terceirizada, não bancária e de sindicato bem menos forte que o dos bancários. Os benefícios também correspondem apenas ao mínimo para o cumprimento da lei. Tampouco há perspectiva de carreira neste tipo de empresa.

O que se faz para aumentar a motivação e tentar reduzir a rotatividade são campanhas com prêmios para aqueles que obtiverem os melhores resultados de recuperação. Uma melhoria que se recomenda é ao invés de prêmios para os primeiros colocados oferecer um percentual como remuneração.

Entrevistas com operadores confirmaram esta proposição. Nas campanhas muitos já se sentem fora depois de alguns dias por estarem distantes do grupo de frente. Ou seja, quando não tem mais chances se desligam do evento. Com a remuneração variável isso não aconteceria pois a cada dia o desafio é outro e o prêmio sempre será proporcional à produção, independentemente da colocação relativa em relação aos outros operadores.

Quanto à capacidade, temos os seguinte cenários para a equipe externa:

- (i) sobra de capacidade se alcançados os 100% de eficiência;
- (ii) falta de capacidade com a eficiência atual.

Para o curto prazo recomenda-se, portanto, aumento proporcional de posições no *call center* na proporção mostrada na tabela, uma vez que as perdas pelo não acionamento de clientes são maiores do que as perdas por ineficiência, nesta faixa de atraso, segundo estudo realizado pela área de planejamento.

5.2.1 Equipe Interna

A ineficiência de 19% foi considerada alta mas esperada pelos gestores. Isso decorre do fato de recentes mudanças terem ocorrido, o que prejudica o trabalho dos operadores até a perfeita adequação às novas condições.

As principais mudanças foram:

- Alterações no sistema de cobrança e no módulo de acordos, em particular nas funcionalidades de simulação;
- Alterações na política e características de alguns produtos, com o lançamento de novas modalidades.

Propõe-se aqui treinamento específico dos produtos e sistemas para as novas condições, porque até agora os operadores estão aprendendo *on the job*, apenas com as instruções do coordenador conforme cada caso. Para que isso ocorra seria necessário preparação de funcionários da área de Recursos Humanos para estes treinamentos, que não vêm ocorrendo na velocidade desejada.

Existe um problema sério de falta de capacidade instalada para esta equipe, pois vê-se que mesmo se alcançados os 100% de eficiência isto ainda não seria suficiente para o tratamento de todos os casos necessários. Isto confirma observações de coordenadores e analistas do planejamento nos últimos meses em relação ao índice de produtividade chamado de taxa de abandono. Este índice mostra quantos clientes ligaram para o banco, provavelmente em busca de uma renegociação, e desistiram pois o tempo de espera foi demasiadamente prolongado.

A recomendação de aumento da capacidade é portanto óbvia, e na verdade já estava sendo providenciada pela diretoria. Os números aqui mostrados vieram a dar uma idéia mais precisa do tamanho desta diferença e podem inclusive ajudar na aprovação das contratações e treinamentos necessários junto aos diretores executivos responsáveis.

5.2.3 Equipe de Renegociação Descentralizada e Escritórios Externos

Esta equipe é formada por renegociadores experientes e teoricamente com uma capacidade maior de fazer um cliente voltar a tornar-se adimplente, recuperando os ativos do banco. No decorrer das pesquisas a mesma se mostrou de alto custo e eficiência bem abaixo do esperado (73%).

Ficou explícito que o custo mais alto dos ciclos mais adiantados, para conta corrente e financiamentos, foram causados pela atuação desta equipe em todos os contratos com risco acima de R\$3.000.

A recomendação é que a equipe de planejamento conduza o seguinte teste: alocar um percentual aleatório do *portfolio* sob responsabilidade desta equipe para os meios de cobrança centralizada, avaliar a diferença de produtividade e comparar as duas relações benefício/custo. Provavelmente a resposta não será direta, do tipo “a equipe X é a melhor”. A resposta procurada, na verdade, é para que faixas de risco uma equipe de renegociação descentralizada vale a pena. Aparentemente o valor de R\$3.000 é muito baixo para se justificar uma visita à casa do cliente.

Teste similar pode ser aplicado para se encontrar os perfis adequados a serem trabalhados nos escritórios externos. Como o custo dos mesmos é estritamente variável (pagamento de comissões), a única forma de se tomar decisões é comparando, além dos custos, os benefícios em termos de recuperação financeira.

Além disso, durante as entrevistas realizadas ficou claro que para minimizar a ineficiência da equipe descentralizada já comentada, alguns renegociadores conduzem todo o processo apenas com a abordagem por telefone, que seria muito mais produtiva se feita de forma centralizada.

5.3 ENVIO DE CARTAS

Não existe um estudo que comprove a eficiência real do envio de correspondências. A recomendação para se fazer o estudo não é tão simples. Como existe a aplicação simultânea das duas frentes, cartas e ligações, fica difícil medir qual foi o fato motivador do pagamento.

O estudo pode ser conduzido da seguinte forma: separa-se dois lotes pequenos e aleatórios de contratos no primeiro ciclo (quando se utiliza o envio de cartas segundo os processos mapeados). Trata-se um destes grupos de contratos exclusivamente com o envio de cartas. Evidente que o novo tipo de serviço terá

um custo muito menor. O outro grupo não recebe cartas, e é tratado exclusivamente com ligações.

É a comparação entre a recuperação percentual nestes dois lotes em relação aos contratos sendo tratados pelas vias costumeiras que vai dizer o que vale a pena. Mais uma vez este estudo não esgotará o assunto, pois o desafio da área de planejamento será dizer qual o perfil de clientes (segundos critérios de renda, valor do risco, probabilidade de não pagamento etc.) que deve ter o tratamento com cartas, ligações ou ambos.

Uma outra oportunidade levantada durante as entrevistas é a de um cliente com vários produtos em cobrança receber uma única carta. A redução de custos esperada com esta melhoria é da ordem de 35% do custo total de cartas, ou aproximadamente R\$330 mil por mês.

5.4 CONTINUIDADE DO TRABALHO

Conforme descrito no objetivo do trabalho, espera-se a continuação do mesmo sobre as bases aqui formuladas. Considera-se que o escopo proposto foi coberto, mas para os próximos passos recomenda-se:

- Abrir as atividades da equipe de planejamento, em particular a construção das informações gerenciais, item identificado na condução das entrevistas.
- Para as equipes centralizadas separar as atividades em tarefas que separem os resultados das ligações: “contato efetivo”, “contato com promessa”, “recado”, “engano”, “cliente não quer pagar”, entre outros, e analisar como isto impacta no custo dos serviços.

Isso implica que o mapeamento de processos deverá ser continuado e detalhado. Inclusive o próprio levantamento de fluxos gerou um resultado deste trabalho: iniciou de uma forma mais sistemática e clara a discussão entre coordenadores, gerentes e analistas, a respeito dos problemas, ineficiências e oportunidades de melhoria de cada centro. Pôde-se fazer reuniões direcionadas e *brainstormings* para se chegar às conclusões aqui descritas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COGAN, Samuel, **Activity Based Costing (ABC) A Poderosa Estratégia Empresarial**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1994.

KLIEMANN NETO, Francisco José. **Gestão Estratégica de Custos**. Apostila do curso MBA Finanças Corporativas. CEPPAD. Paraná, 2005.

MOREIRA, Ricardo Coelho. **Repensando Banco de Varejo**. Curitiba: Nova Gráfica e Editora, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.